



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Dissertação

O empreendedorismo corporativo como ferramenta de retenção de talentos.

Autor: André Filipe Fernandes Lucas Rato
Professora Doutora Patrícia Jardim da Palma

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
Em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa
2016

VALORIZAMOS PESSOAS



**Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

O Empreendedorismo corporativo como ferramenta de retenção de talentos

Trabalho Final de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação:

Professora Doutora Patrícia Jardim da Palma

LISBOA, 2016



“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce” (...)

Fernando Pessoa

Poema o Infante

Agradecimentos:

Os agradecimentos que se seguem são para todas as pessoas que me ajudaram neste percurso ao longo deste período e que me ajudaram a torna-lo possível.

O primeiro agradecimento à minha orientadora, Professora Patrícia Jardim da Palma, pela sua ajuda, disponibilidade e profissionalismo demonstrado ao longo deste percurso, sem dúvida que sem a sua ajuda e conhecimento não teria chegado ao fim desta etapa.

Um segundo agradecimento aos meus companheiros e colegas de mestrado, foram excepcionais e muito importantes neste trajeto. Muito obrigado a todos.

Aos meus amigos e amigas um especial obrigado por me acompanharem neste projeto, por me darem força e ânimo nos momentos mais difíceis e sobretudo por terem sempre acreditado em mim.

À minha família um agradecimento especial por me terem ajudado de forma incansável nesta caminhada, aos meus pais por todo o apoio dado e confiança, aos meus irmãos por toda a ajuda e paciência que tiveram comigo, e um obrigado por todos os conselhos que me foram dando.

Um agradecimento especial a todos os meus colegas do departamento de recursos humanos por toda a força que me foram transmitindo ao longo deste percurso, por toda a motivação e ânimo, um muito obrigado!

Por último um agradecimento final a todos os intervenientes no estudo, só assim através do vosso contributo se tornou possível.

Resumo: Nos dias de hoje para as organizações competirem ao mais alto nível e tornarem-se mais produtivas, torna-se pertinente que os líderes das organizações escolham os melhores colaboradores para os melhores lugares. Face a isto, a disputa para atrair, desenvolver e reter colaboradores talentosos passou a ser encarada como prioritária. A gestão do talento passou a ter um papel ativo nas organizações sobretudo a partir da década de 90.

Partindo dessa necessidade organizacional, aliado ao facto dos conceitos de talento e gestão do talento estarem rodeados de alguma controvérsia, este estudo tem como objetivos analisar de que forma o fenómeno de empreendedorismo corporativo poder ser encarado como uma estratégia de retenção de colaboradores talentosos, mais concretamente, de que forma uma organização multinacional, que irá ser o objeto de análise desta investigação, pode utilizar projetos empreendedores como forma de evitar a fuga de colaboradores talentosos.

Foram realizadas oito entrevistas, numa organização multinacional, e recorreu-se à *Grounded Theory* para tratamento dos dados. Por fim, construiu-se um modelo explicativo que analisa a influência do empreendedorismo corporativo como ferramenta de retenção de talento.

Palavras-chave: Talento; Gestão do Talento; Atração; Desenvolvimento; Retenção, Empreendedorismo Corporativo

Abstract: Nowadays it became relevant for the organizations, in order to compete to the highest level and become more productive, that their leaders choose the best collaborators for the best positions. As a result the dispute to attract, develop and retain talented collaborators it is now seen as a priority. The talent management has now an active role inside organizations, especially since the 90.

Starting from these organizational need and adding the fact that talent and talent management concepts are surrounded by some controversy, this study has as a goal to analyze in what way the corporate entrepreneurship can be faced as a talented collaborators retention strategy, more specifically in what way a multinational organization, that is going to be the study object of this research, can utilize entrepreneurial projects as a way to avoid the escape of talented collaborators.

Eight interviews have been held in a multinational organization, and the *Grounded Theory* was used in the data analysis. Finally, we have built an explanatory model that analyses the corporate entrepreneurship' influence as a talent retention tool.

Keywords: Talent; Talent Management, Attraction; Development; Retention; Corporate Entrepreneurship



ÍNDICE:

Agradecimentos.	4
Resumo:	5
Abstract:	6
Introdução	9
Capítulo II – Fundamentação Teórica	12
Conceito de Talentos	13
A Gestão do Talento definição conceptual e linhas de pensamento .	19
A Atracção, desenvolvimento e retenção de talentos	21
O Empreendedorismo corporativo-definição conceptual	28
O Empreendedorismo corporativo e o intra-empreendedorismo	32
Gestão do talento e o empreendedorismo corporativo	34
Capítulo III – Enquadramento metodológico	36
Estudo de caso	37
Desenho do estudo	37
Técnicas de recolha de dados	38
Participantes e descrição da organização	38
Análise de dados utilizando a <i>Grounded Theory</i>	39
Capítulo IV-Análise dos resultados	41
Análise e discussão dos resultados	42
Conclusão-Principais conclusões do estudo	53
Limites do estudo	56
Estudos futuros	57
Implicação para a teoria e para a prática	57



Bibliografia	59
Anexo I - Cronograma	67
Anexo II – Guião entrevistas	68
Anexo III – Transcrição entrevistas	70
Anexo IV– Quadros Dados Codificados	96

Índice Figuras:

Figura 1- Modelo de Gestão de talentos adaptado, Philips & Ropper,2009	27
Figura 2- Modelo de empreendedorismo corporativo adaptado, Hisrich & Antonic, 2001	30
Figura 3- Modelo explicativo	52

Índice Tabelas

Tabela 1- Síntese da definição do conceito de Talento	14
Tabela 2- Estratégias para a retenção de talentos nas organizações-Palma e Cunha 2009	26
Tabela 3-Empreendedorismo Corporativo.Hashimoto,2006	32



1.Introdução

As organizações procuram investir cada vez mais no seu capital humano de forma a alcançarem resultados competitivos. Assim, a disputa para atrair, desenvolver e reter colaboradores talentosos passou a ser encarada como prioritária.

Essa prioridade tem levado a uma autêntica guerra pelo talento, isto é, num cômputo geral, as organizações têm batalhado por colaboradores com um desempenho superior que possam fazer a diferença. (Chambers et al, 1998).

O próprio conceito de talento tem sido alvo de vários estudos e investigações (Gagné, Williams, 2000,Michaels et al, 2001, Ulrich, 2007;Meyers e Dries, 2013). O interesse à volta do conceito é grande, porém a sua origem e definição ainda se encontram num estado embrionário. Não obstante de existir alguma diversidade de perspetivas, as organizações têm procurado delinear estratégias organizacionais que passem por encontrar profissionais talentosos que se sintam comprometidos com o seu trabalho e com a organização, isto é, através de desenvolvimento de políticas de gestão do talento. Contextualizando essa realidade, a gestão de talentos tornou-se assim numa prioridade para as organizações e tem vindo a ganhar destaque nas políticas de gestão organizacionais (Tarique e Heckmam,2006;Collings e Mellahi,2009).

A gestão do talento pode ser definida como uma política de gestão dos Recursos Humanos que tem como principais objetivos a atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores altamente qualificados e produtivos (Lockwood,2006).

De forma a competirem ao mais alto nível e a tornarem-se mais produtivas, torna-se pertinente que os líderes das organizações escolham os melhores colaboradores para os melhores lugares, isto é, a globalização, a volatilidade dos mercados e o aparecimento de novas tecnologias impuseram um conjunto de mudanças nas organizações, e para fazer face a esses desafios torna-se necessário que os gestores de recursos humanos façam um planeamento e uma avaliação das políticas de gestão de recursos humanos, de forma a fomentar uma cultura de cariz inovadora potenciando o capital empreendedor da organização.

O empreendedorismo corporativo é um processo de identificação e desenvolvimento de oportunidades para criação de valor por meio da inovação (Antoncic e Hisrich,2001).Segundo os autores o empreendedorismo corporativo refere-se ao



processo de empreender dentro de uma organização através da criação de práticas de gestão que privilegiem a autonomia, a inovação e a criatividade dos colaboradores

Após identificar inúmeros estudos teóricos e modelos sobre o empreendedorismo corporativo, Corbett, Covin, O'Connor e Tucci, (2013) e Hisrich e Antoncic, (2001) enquanto fenómeno, identificando-se a existência de uma lacuna na literatura sobre a concretização de projetos empreendedores aplicados a retenção de talentos.

Este estudo tem como objetivos analisar o fenómeno de empreendedorismo corporativo como uma estratégia para reter os melhores talentos, mais concretamente, de que forma uma organização multinacional, que irá ser o objeto de análise desta investigação, pode utilizar projetos empreendedores como forma de evitar a fuga de colaboradores talentosos. Por último, do ponto de vista prático torna-se preponderante desenvolver políticas de desenvolvimento de recursos humanos que produzam orientações estratégicas para potenciar o desempenho individual dos colaboradores e o seu comprometimento com a organização.

Esta investigação procurará assim gerar teoria sobre esses conceitos, uma vez que as matérias ligadas ao talento, gestão de talento e empreendedorismo corporativo enquanto retenção de talento carecem de investigação e não são congruentes, partindo da questão de “Como o empreendedorismo corporativo pode ser utilizado como uma ferramenta para reter talento numa organização multinacional?”

Alguns estudos têm procurado explicar essa relação Hashimoto (2006), Abrudan e Matei, (2008) Mokaya, S. O. (2012) e medir o impacto que o empreendedorismo corporativo tem no aumento da performance e da competitividade nas organizações.

A investigação centrou-se num estudo de caso, utilizando uma metodologia de investigação qualitativa, recolhendo dados através do recurso a entrevistas, de forma a analisar a perceção dos gestores de recursos humanos e gestores de equipas, e dos próprios colaboradores sobre o conceito de gestão de talento e empreendedorismo corporativo numa organização.

Na Primeira secção é apresentada uma fundamentação e operacionalização dos conceitos, as investigações mais pertinentes sobre o talento, a gestão do talento: atração, desenvolvimento e retenção e o empreendedorismo corporativo.

Na segunda secção são apresentados os dados recolhidos através das oito entrevistas realizadas e o tratamento dos dados recorrendo a *Grounded Theory*, para isso foram



criadas categorias e subcategorias dos dados recolhidos e criação de dois possíveis modelos explicativos do fenómeno estudado.

Na terceira secção é apresentada a conclusão e discussão dos resultados recolhidos, serão ainda delineadas futuras pistas para posteriores investigações sobre a temática em estudo.



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

II- Fundamentação teórica.

2.1: O Conceito de Talento

As pessoas são o nosso ativo mais importante, tudo começa com o talento; precisamos ganhar a guerra pelo talento; a liderança é mais importante que os líderes (Ulrich & Smallwood, 2012). De facto, o atual contexto organizacional tem levado as organizações e os seus líderes atuarem de forma preventiva adotando políticas e práticas que incidem na atração, no desenvolvimento e na retenção de pessoas com talento.

A necessidade de contar com colaboradores de elevado potencial tem levado a uma autêntica “guerra pelo talento”. A terminologia foi introduzida em 1998, pela Consultora *Mckinsey Company*, nos EUA, que publicou um estudo sobre as necessidades das organizações terem de lutar pelos altos talentos. (Chambers, Michaels et al, 1998). Nesse estudo, foram publicados os resultados de pesquisas institucionais a setenta e sete organizações das mais variadas indústrias, o qual concluíram que as organizações irão envolver-se numa guerra pelo talento que vai definir todo o cenário competitivo das próximas décadas. Segundo os autores, Michaels, Handfield e Axelrod (2001), talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, incluindo a capacidade de aprender e crescer.

Essa necessidade, e o facto de a maioria das organizações estarem vulneráveis e mal preparadas, acabou por contribuir para a emergência da temática do talento, o conceito tem dividido os investigadores, isto é, segundo Collings e Mellahi, (2009), as revisões de literatura concluíram que o campo de pesquisa necessita de definições mais rigorosas, quadros teóricos e recomendações.

Segundo Gallardo-Gallardo e Nicky Dries (2013) a multiplicidade de definições conceptuais sobre talento num contexto organizacional dificulta a criação de teorias e possíveis práticas de gestão. Na pesquisa efetuada os autores procuraram agrupar as principais definições de talento enquanto objeto (talento como capacidade natural, talento como domínio, talento como compromisso, talento como aptidão) e enquanto sujeito (talento como característica de todas as pessoas, talento como características de algumas pessoas) baseado nessa multiplicidade de definições, apresenta-se assim a seguinte tabela:



Tabela I síntese da definição do conceito de talento:

Fonte	Definições de Talento
Gagné (2000)	“(…) Domínio superior de habilidades ou competências desenvolvidas” (p. 67)
Williams (2000)	“ Descrever aquelas pessoas que fazem uma ou outra das seguintes opções: demonstrar regularmente capacidade excecional- de realização- acima da média, numa serie de atividades e situações dentro de um campo de especialização, que consistentemente indicam alta competência em áreas fortemente transferíveis; e demonstrar em situações de comparação serem altamente eficazes e terem potencial. ”(p.35).
Buckingham and Vosburgh (2001)	Talento deve referir-se a padrões recorrentes de uma pessoa, de pensamento, sentimento ou comportamento que pode ser aplicado de forma produtiva (p.21)
Jericó (2001)	“A capacidade implementada a um grupo profissional comprometido alcançar resultados superiores em um determinado ambiente e organização. (p. 428; tradução dos autores)
Michaels et al. (2001)	(…) A soma das capacidades de uma pessoa- as suas ou intrinsecamente presenteada – habilidades, conhecimentos, experiência inteligência, julgamento, atitude, caráter e unidade, incluindo a sua capacidade de aprender e crescer
Lewis and Heckman (2006)	(…)É essencialmente um eufemismo para “‘pessoas’” (p. 141)
Tansley, Harris, Stewart, and Turner (2006)	“Talento pode ser considerado como a junção complexa de vários elementos: habilidades, conhecimento, capacidade e potencial cognitivo dos funcionários. (p.2)
Stahl et al. (2007)	“Um grupo seletivo de empregados – que se classificam no topo em termos de capacidade e desempenho – comparada com toda a força de trabalho. (p.4)
Tansley et al. (2007)	“Talento consiste naqueles indivíduos que fazem a diferença para o desempenho organizacional, no imediato, ou a longo prazo, demonstrando altos níveis de desempenho. (p.8)
Ulrich (2007)	“Talento é igual a competência [capacidade de fazer o trabalho] * compromisso [disposição para fazer o trabalho] * contribuição [encontrar significado no trabalho]. (p.3)
Cheese, Thomas, and Craig (2008)	“Essencialmente, talento significa o total de todas as experiências, conhecimentos, habilidades, e comportamentos que uma pessoa tem e traz para a organização. (p.46)
González-Cruz et al. (2009)	Um conjunto de competências que, a serem desenvolvidas e aplicadas permitem que a pessoa execute uma determinada função de excelente forma.” (tradução feita pelos autores). (p. 22).



Silzer and Dowell (2010)	“(…) Em alguns casos, ‘O talento’ pode referir-se a toda a população.” (p. 14) “Habilidades e competências individuais (talentos) aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e contribuir para a organização.” (p. 14)
Bethke-Langenegger (2012)	“Entendemos talento como ter aqueles trabalhadores que asseguram competitividade, o futuro da organização, (como especialistas ou líderes), através do seu trabalho, da sua organização, qualificação, conhecimento, e competências metódicas como tendo características e atributos para orientar e guiar outros funcionários. (p.3)
Ulrich and Smallwood (2012)	“Talento = competência [conhecimento, habilidades e valores necessárias para os trabalhos de hoje e do amanhã; habilidades certas, lugar certo, emprego certo] * compromisso [dispostos a fazer o trabalho] * contribuição [encontrar significado e propósito para o trabalho] ”. (p.60)

Fonte: Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries, Tomás F.Cruz, 2013..

De facto, como demonstrado na tabela I o conceito de talento, os seus componentes, e as suas características estão rodeados de uma multiplicidade de definições, apesar disso, iremos aprofundar com mais detalhe investigações de Dave Ulrich e Norm Smallwood, 2012, que privilegiaram visões mais holísticas do talento que se traduziu em modelos de equações para explicar o fenómeno.

Assim, para Ulrich, (2011) o talento num sentido mais prático, não é um conjunto abstrato, desconhecido e impessoal de ideias, porém também não é um conjunto aleatório de programas e políticas que evoluem de acordo com as tendências da moda. Ulrich (2007) defende que o talento é formado por três elementos: competência, compromisso e contribuição formulando-se na seguinte equação:

$$\text{Talento} = \text{competência} \times \text{compromisso} \times \text{contribuição}.$$

Assim, partindo desta fórmula dos 3 C's (*Talent Trifecta*), Ulrich e Smallwood (2012), propõem que os três elementos sejam integrados e considerados como um todo, os profissionais de recursos humanos devem ter em conta que esta equação pressupõe a multiplicação dos três elementos e não adição. Se algum dos três elementos da equação faltar, nenhum dos outros dois irá substituí-lo.

Nesse sentido, importa diferenciar o conceito de competência e de talento, segundo Le Boterf (2003) a competência está associada a agregação de valor e entrega, pelos indivíduos a um determinado contexto, independentemente da função ou do cargo. O talento segundo Ulrich (2007) não poderá existir se não houver uma entrega dos conhecimentos dos indivíduos na realização das suas funções.



Ulrich (2007) define competência como a compreensão do conhecimento dos indivíduos, as suas habilidades e os seus valores, isto é, as habilidades certas, no lugar certo, no trabalho certo, na hora certa. A competência avalia o ser capaz de executar identificando o que é necessário para o desenvolvimento do trabalho no futuro, através da comparação de colaboradores que tenham um baixo desempenho e colaboradores que tenham um alto desempenho. A competência é importante porque a incompetência leva a uma má tomada de decisão. (Dave Ulrich, 2014, p.2).

Na última década competência e compromisso (*commitment*) foram o principal foco do talento; sem compromisso não pode existir competência, isto é, colaboradores altamente competentes mas que não estejam comprometidos com a organização são inteligentes mas não trabalham no limite das suas capacidades. Segundo o autor compromisso por si só não é suficiente, compromisso significa que os colaboradores estão dispostos a dar o máximo da sua energia para o sucesso da organização, essa energia discricionária é concebida através de uma proposta de valor, os colaboradores que valorizam a organização em que trabalham devem obter retorno desse valor por parte da organização, (...) “compromisso foca-se na construção de uma proposição de valor pelo empregado para garantir que, o empregado que dá valor á organização o receba de volta.” (Dave Ulrich, 2014, p.3)

A próxima geração de colaboradores pode ser competente; ter habilidades para desempenhar o seu trabalho, comprometida; estar disposta a realizar o trabalho, mas se não estiver a fazer uma contribuição real através do seu trabalho não vai encontrar significado e propósito no trabalho, dessa forma, o interesse naquilo que estão a realizar diminui, bem como, a sua produtividade. Segundo Ulrich (2014) a contribuição ocorre quando os colaboradores sentem que as suas necessidades pessoais estão a ser atendidas através da participação na organização, concretamente, quando os colaboradores encontram abundância, realização pessoal e sentido para a sua vida. As organizações podem ser uma definição universal, onde os indivíduos encontram abundância através do trabalho e que querem que este investimento do seu tempo possa ser significativo. “*Dito de forma simples, a competência lida com a cabeça (ser capaz), o compromisso com as mãos e pés (estar lá) e contribuição com o coração (simplesmente estar)*” (Dave Ulrich, 2014, p.4).



Nesse sentido, torna-se preponderante que os líderes de uma organização investam em talento, baseando-se nesta formulação de Dave Ulrich os atuais líderes organizacionais devem cultivar todos esses elementos nos seus colaboradores, quer através de programas específicos, quer através da própria cultura e valores da organização.

Na sua investigação Ulrich (2007) começou por identificar o que é necessário para desenvolver competência, (habilidades e os conhecimentos dos indivíduos) que, segundo o autor, passaria por uma comparação entre os colaboradores com alto e baixo desempenho, diagnosticando essas diferenças, os líderes deveriam efetuar um investimento em quatro grandes áreas: a primeira área seria a criação de uma teoria ou ponto de vista sobre as competências, isso iria levar a um conjunto de normas e padrões que os funcionários deveriam seguir. A segunda área seria uma avaliação à organização e ao desempenho dos colaboradores utilizando o modelo de avaliação 360º; através disso, as organizações seriam capazes de projetar e desenvolver práticas de recursos humanos para potencializar e atualizar o talento. A terceira grande área seria um investimento na melhoria do talento, lacunas organizacionais e individuais podem ser preenchidas, investindo em talentos. Para esse efeito, Ulrich (2007) destaca que esse investimento na melhoria do talento da organização pode ser feito através da compra: recorrendo ao recrutamento através de práticas de *outsourcing*; da construção: ajudando os colaboradores a crescer através de formação; de empréstimos: por meio de parcerias que tragam conhecimento à organização; por meio de delimitação: promovendo as pessoas certas para os lugares chave; por meio de exclusão saltando e removendo os colaboradores com um desempenho menos satisfatório; e por meio de ligação utilizando medidas para reter o talento. Por último a quarta grande área seria o acompanhamento e rastreio de competências, os líderes das organizações devem ser capazes de monitorizar o desenvolvimento do talento nos seus colaboradores utilizando medidas e indicadores de desempenho. Engloba uma estratégia da organização para desenvolver o crescimento dos seus colaboradores. Neste sentido, quando os gestores de recursos humanos desenvolvem estas áreas acabam por ajudar a organização a empreender e investir em futuros talentos.

Para o desenvolvimento do compromisso Ulrich (2007) argumenta que as organizações devem providenciar aos seus colaboradores uma proposição de valor, pois a grande maioria das organizações possuem índices de medição do comprometimento e do *engagement* dos seus colaboradores, pelo que devem fazer investimentos em áreas



como: a visão - definindo uma direção e um propósito; a oportunidade - através da capacidade de crescer, desenvolver e aprender; incentivos - através de um salário justo pelo trabalho realizado; comunidade - com o desenvolvimento de *networking*, líderes que construam um sentido de comunidade; impacto - através da capacidade de visualizar o resultado; comunicação - saber o que está a acontecer e porquê; e o empreendedorismo - possibilitando aos colaboradores uma escolha e uma flexibilidade dos termos e das condições de trabalho. Quando estas visões e dimensões existirem numa organização os colaboradores acabam por demonstrar o seu compromisso com a organização. (Ulrich, 2007).

O desenvolvimento da contribuição está dependente da incorporação de valores que satisfaçam as necessidades dos colaboradores, para que estes encontrem abundância na organização e sintam que estão a contribuir. (Ulrich, 2007).

Tendo em conta essas necessidades torna-se preponderante para os gestores de recursos humano definir práticas e políticas de gestão das pessoas que estejam alinhadas com a cultura da organização e com os próprios líderes, assim, os gestores de recursos humanos devem arquitetar estratégias de responsabilidade entre todos os *stakeholders* com o objetivo de criar organizações de sucesso, caracterizadas por três grandes domínios, individual: talento; capacidades: cultura e liderança: compartilhada pela organização. (Dave Ulrich, 2014).



2.2 - A Gestão do talento- Definição conceptual e linhas de pensamento

A gestão do Talento é preponderante para os gestores de recursos humanos definirem orientações estratégicas que se adaptem a cultura, missão e valores da organização com vista a atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores talentosos. Pode ser definida como uma política de gestão dos recursos humanos que tem como principais objetivos a atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores altamente qualificados e produtivos (Lockwood,2006).

Segundo Collings e Mellahi (2009) a gestão do talento pode centrar-se em políticas e práticas de recursos humanos; atividades de planeamento de recursos humanos, avaliação compensação e formação, e possui três grandes desafios; atrair, desenvolver e reter o talento. Na sua investigação, os autores definem essa gestão estratégica de talento como o conjunto de atividades e processos que envolvem uma identificação sistemática de posições-chave que se diferenciam por contribuir para a sustentabilidade e competição avançada da organização, através do desenvolvimento de *Talent pools* de alto potencial e performance, desenvolvendo colaboradores.

A gestão do talento passou a ter um papel ativo nas organizações sobretudo a partir da década de 90. (Lewis e Heckman, 2006). Segundo os autores a multiplicidade de definições do conceito de gestão do talento prende-se com as confusões em torno dos termos e assunções feitas pelos autores entre os termos gestão do talento, gestão estratégica do talento, gestão de sucessão e planeamento dos recursos humanos, o que tem levado a uma divisão de pensamento do conceito de gestão do talento em três linhas distintas.

A primeira linha baseia-se na definição da gestão do talento em termos de funções tipicamente associadas ao departamento de recursos humanos, funções e atividades em áreas especializadas como o recrutamento e seleção, desenvolvimento e gestão de carreiras (Byham, 2001), nesta linha conceptual as investigações defendem que a gestão do talento requer obrigatoriamente um conjunto de atividades, desempenhadas pelos recursos humanos, mas de uma forma mais rápida, (via internet, via outsourcing, ou através dos próprios softwares das organizações), substituindo assim, o termo tradicional de recursos humanos por gestão do talento. A segunda linha de pensamento foca-se no conceito de gestão do talento enfatizando o conceito de *Talent pools*, que segundo Kesler, (2002) definem-se como um conjunto de processos desenvolvidos para garantir o fluxo dos colaboradores em postos de trabalho na organização. Esta linha de



pensamento assemelha-se a abordagem de *Workforce Planning*, através da gestão de carreiras baseada nos custos associados e níveis hierárquicos dos colaboradores. A terceira linha de pensamento foca-se no talento em geral, sem levar em conta os fatores organizacionais ou posições específicas, definindo o talento como um bem que desequilibra os recursos, a ser gerido principalmente de acordo com os níveis de desempenho. O conceito de gestão do talento não tem um significado claro. É utilizado de muitas formas, e muitas vezes é um meio para destacar a importância estratégica de uma especialidade de recursos humanos (recrutamento, seleção, desenvolvimento), sem adicionar nada na teoria e na prática. (Heckman e Lewis, 2006).

De acordo com Tarique e Schuler (2007) a gestão do talento deve enfatizar o talento do capital humano, definindo capital humano como a combinação de conhecimentos, habilidades, competências e características de personalidade; para a obtenção de objetivos estratégicos. Numa definição mais ampla, os autores consideram que a gestão do talento é a sistematização das atividades da gestão dos recursos humanos, políticas de recursos humanos para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, consistente com as orientações estratégicas das organizações num ambiente altamente competitivo.

“A gestão de talentos engloba um conjunto de atividades de gestão inter-relacionadas com a preocupação de identificar, atrair, integrar, desenvolver, motivar e reter as pessoas.” (O’Neill e Heinen, 2004).

As organizações devem adotar práticas e políticas que fomentem esses três grandes desafios de gestão do talento, contudo devem manter-se sempre alinhadas com os valores e com a própria cultura organizacional. Para atingir o sucesso, a gestão estratégica do talento deve alinhar-se com a estratégia de negócio da organização. Se os processos de gestão do talento não estiverem bem integrados, na organização não irão operar como um sistema coesivo e atingir a performance desejada. (O’Neill e Heinen, 2004).



2.3 - Atração, desenvolvimento e retenção de talentos.

A atração do talento é um dos grandes desafios que os gestores de recursos humanos enfrentam na atualidade, o contexto organizacional tem sido alvo de inúmeras mudanças nos últimos anos, a globalização as novas tecnologias entre outros fatores tem contribuído para alterar as condições de trabalho aumentando o turnover de colaboradores entre as organizações, por isso, quando as organizações identificam potenciais talentos é importante desenvolver atividades de atração desses colaboradores para a organização. (Tarique e Schuler, 2010, Buyens e Meganck, 2005). “Nas últimas décadas, o contexto económico onde as organizações trabalham mudou dramaticamente, devido às evoluções em curso, a concorrência internacional, e a globalização dos mercados, as organizações são obrigadas a ser mais flexíveis e aumentar a sua produtividade”. (Buyens e Meganck, 2005)

Segundo Dutra (2001) a gestão de pessoas está a passar por grandes transformações em todo o mundo. Essa mudança é causada por grandes alterações na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas e no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho.

Na sua investigação Tarique e Schuler (2010) identificaram três grandes áreas dentro da atração do talento desenvolvidas por organizações multinacionais: desenvolvimento da reputação, atração individual de colaboradores com interesse no trabalho internacional, e o recrutamento para posições-chave. Assim, o desenvolvimento da reputação da organização refere-se a uma avaliação compartilhada por parte dos *Stakeholders* da filosofia, práticas e políticas dos recursos humanos de uma organização, a capacidade de desenvolver uma marca com reputação convincente através de um recrutamento que consiga atrair talentos. A segunda área de atuação da atração de talentos é a atração individual de colaboradores com interesse no trabalho internacional atraindo potenciais colaboradores interessados em carreiras internacionais permanentes; por último, a terceira grande área da atração do talento é um recrutamento para posições-chave as organizações usam uma estratégia de talentos: a organização recruta as melhores pessoas e, de seguida, seleciona-as para ocupar posições chave, em vez de tentar selecionar pessoas específicas para posições específicas.

De facto, várias investigações (Tarique e Schuler, 2010; Hannon e Milkovich, 1996), têm procurado comprovar que a atração e recrutamento de novos talentos está dependente do desenvolvimento da reputação das organizações, isto é, a reputação da



própria marca enquanto organização e a reputação, imagem e crenças que os futuros candidatos têm da organização. O “*Employer Brand*” pode influenciar a decisão de um funcionário querer juntar-se ou não à organização, para atrair funcionários com potencial as organizações devem apostar na passagem de uma imagem de marca para o exterior positiva, forte e apostarem numa reputação de boa entidade empregadora, para que consigam atrair candidatos. Passando uma boa imagem de marca para os futuros colaboradores, as organizações tornam-se atrativas e os processos de recrutamento e seleção tendem a conseguir atrair potenciais talentos, visto a reputação e a imagem de marca da organização serem fortes. (O’Dell e Grayson, 2002).

Nesse sentido é importante referir que a atração de novos talentos por parte das organizações, em parte deve-se a uma necessidade de resposta para posições específicas, e dessa forma, as organizações podem-no fazer através de uma procura de talento existente no próprio seio da organização, ou através de políticas de recrutamento fora da organização (Câmara *et al* (2003).

O desenvolvimento do talento é outro grande desafio da gestão do talento, as organizações ao atraírem potenciais talentos para os seus quadros devem procurar desenvolvê-los para que se mantenham com alto nível de produtividade e para que estes possam encontrar significado na realização do seu trabalho (Ulrich, 2007).

Em suma, o desenvolvimento do talento nas organizações deve ser desenhado e perspectivado pelos gestores de recursos humanos como um conjunto de atividades a longo prazo. (Tarique e Schuler, 2010). Dessa forma, o desenvolvimento de talentos nas organizações deve ser feito através de programas de training e desenvolvimento da carreira, é importante que os gestores de recursos humanos percebam quem irá beneficiar destas atividades de desenvolvimento de talento. As organizações devem identificar esses indivíduos com características individuais específicas e oferecer-lhes experiências de desenvolvimento dessas competências. Contudo, essas atividades só poderão produzir resultados se os aprendizes tiverem predispostos para o sucesso no primeiro plano. (Caligiuri, 2000).

É importante que os novos colaboradores possam desenvolver as suas competências e que constantemente recebam feedback dos seus responsáveis e líderes, de forma a potenciarem as suas qualidades individuais, envolverem-se na organização e na sua cultura. (Tarique e Schuler, 2010).



“Desenvolvimento do talento requer atividades planeadas que se concentrem no desenvolvimento de competências e habilidades para as necessidades futuras do negócio, bem como o desenvolvimento de habilidades para o trabalho imediato” (O'Neill e Heinen, 2004, p.72).

A retenção do talento é outra área de intervenção da gestão do talento no sentido em que, depois do processo de atração e desenvolvimento dos talentos torna-se importante retê-los na organização, de modo a reduzir o turnover e aumentar o *Engagement* dos colaboradores. (Tarique e Schuler, 2010).

O conceito de retenção de talentos tem sido bastante problematizado na literatura, com o objetivo de criar políticas e práticas para os gestores de recursos humanos manterem os colaboradores talentosos na organização.

Assim partindo da investigação de Buyens (2005), podemos encontrar diferentes incentivos que podem ser aplicados para reter colaboradores talentosos. Esses incentivos encontram-se agrupados em cinco grandes categorias: recompensas financeiras; oportunidades de desenvolvimento de carreira; conteúdo funcional, ambiente social e equilíbrio entre vida profissional e familiar.

As recompensas monetárias são consideradas como um dos mais importantes mecanismos de retenção. Buyens *et al.* (2005) afirmam que a existência de um pacote remunerativo tem um duplo significado, satisfaz as necessidades materiais e possui um significado social. O nível remuneração define a posição relativa do empregado no interior da organização, bem como o seu poder e estatuto.

De acordo com Berger *et al* (2004), os colaboradores talentosos tendem a valorizar pacotes remunerativos que apresentem uma componente variável, tendo em conta o seu desempenho. Aliás, uma das formas de verificar se o colaborador é ou não talentoso, está relacionada com a forma como os candidatos negociam as componentes da sua remuneração. Se o candidato privilegia incentivos variáveis, a organização pode estar perante um candidato talentoso.

O facto da recompensa financeira ser importante, tem gerado controvérsia, sendo considerada por alguns autores como um fator motivacional fraco. “Muitos estudos têm demonstrado que as recompensas financeiras podem ser um fator motivador pobre, porém continua a ser uma estratégia utilizada por muitas organizações para manter os seus empregados na organização por meio de pacotes de remuneração” (Cappelli, 2001, p.12).



Ortlied e Sieben (2012) referem as estratégias de retenção de talento como normas, valores e incentivos. A retenção através de normas e valores pressupõe atos organizacionais simbólicos que dão prestígio e reconhecimento social.

As oportunidades de desenvolvimento de carreira são uma importante forma de retenção de colaboradores talentosos. Este fator de retenção procura criar oportunidades de promoção de carreira dentro da empresa, mas também oferece oportunidades de formação e desenvolvimento de competências. O compromisso de desenvolvimento dos colaboradores ajuda a reforçar o vínculo com a organização e reduzir o turnover dos trabalhadores, “Perceções e oportunidades de crescimento oferecidas aos empregados pelo seu empregador reduzem as intenções de turnover”. (Shore e Griffeth, 2003, p.75)

O terceiro fator referido por Buyens *et al.* (2005) diz respeito ao papel que o conteúdo funcional tem na função que os colaboradores talentosos desempenham na organização.

Com efeito, os colaboradores talentosos tendem a valorizar uma função que lhes permita desempenhar um papel importante e desafiador dentro da organização. Nesta perspetiva, pode-se afirmar que os trabalhadores talentosos valorizam funções que lhes permitam desempenhar papéis importantes e desafiadores dentro da organização. Estes não trabalham apenas por dinheiro, mas também pela satisfação de obter excelentes resultados. Esta evidência pode levar a afirmar que os trabalhadores talentosos são motivados entre outros fatores, para além do dinheiro, como sejam a satisfação de obter excelentes resultados, enfrentando desafios diferenciados. Este facto pode indiciar que a desmotivação pode surgir quando estes trabalhadores desempenham tarefas rotineiras.

O outro fator referido pelos autores refere-se ao ambiente de trabalho, este fator é importante na retenção de talentos, devido às relações e aos laços que são criados dentro da organização entre os colaboradores. O laço de lealdade entre colegas apresenta-se como um meio eficaz na retenção dos talentos.

A última forma de retenção referida por Buyens *et al* (2005) é a conciliação entre a vida profissional e familiar. Considerando que este tema tem assumido grande importância, sendo crescentemente valorizado pela atual geração de colaboradores, o conflito entre a carreira profissional e a vida familiar tem vindo a aumentar. São consideradas vitais as práticas de recursos humanos que nas organizações permitem conciliar a vida profissional e familiar.

As organizações procuram assim cada vez mais atrair desenvolver e reter talentos utilizando políticas e práticas de recursos humanos que vão de acordo à cultura da organização.

Componentes do Talento	Necessidades que os talentos buscam no trabalho	Estratégias para a retenção dos talentos
Competência	Desafio Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalho desafiante ▪ Oportunidades de intra-empendedorismo ▪ Formação individualizada, com métodos experienciais ▪ Cultura de melhoria contínua
Compromisso	Participação na empresa Equilíbrio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanismos de <i>empowerment</i> ▪ Reconhecimento por parte da liderança ▪ Práticas de gestão dos recursos humanos transparentes ▪ Práticas conciliadoras entre a vida pessoal e profissional
Contribuição	Significado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Coaching</i> ▪ <i>Networking meetings</i> ▪ Práticas socialmente responsáveis

Tabela 2: Fonte- Palma e Cunha (2009) - Estratégias para a retenção de talentos nas organizações

Palma e Cunha (2012), propuseram um conjunto de estratégias práticas de retenção relacionadas com as componentes essenciais do talento definidas por Ulrich (2012) (Competência, Compromisso e Contribuição) que podem ser agilizadas nas organizações.

De acordo com os autores, os colaboradores talentosos que possuam competência terão necessidade de encontrar um desafio de aprendizagem, que, segundo os autores, poderá ser desenvolvido por estratégias de retenção de talento como um trabalho desafiante, oportunidades de intra-empendedorismo, através de formação personalizada e cultura de melhoria contínua.

Os colaboradores com compromisso, outro componente do talento dos colaboradores, terão necessidade de encontrar um desafio de aprendizagem que procure uma participação na sua organização, segundo os autores está poderá ser desenvolvida

através de mecanismo de empowerment, reconhecimento da liderança, práticas de gestão de recursos humanos transparentes e por ultimo, através de práticas conciliadoras da vida pessoal e profissional.

Por último, o componente da contribuição dos colaboradores que vai implicar a necessidade de encontrar um novo desafio de aprendizagem para que o trabalho desenvolvido pelos colaboradores produza significado na organização, para isso, os autores exemplificam práticas de *coaching*, *networking meetings* e práticas socialmente responsáveis.

De facto é preponderante que as organizações desenvolvam um conjunto de estratégias para responder as três grandes áreas da gestão do talento, porém, torna-se igualmente importante o desenvolvimento de estratégias inovadoras para criar e identificar novos negócios que mantêm a competitividade e o sucesso organizacional. Existe cada vez mais a necessidade das organizações se diferenciarem umas das outras de forma a alcançarem um maior potencial em termos de desenvolvimento dos seus negócios.

Segundo Monteiro, Palma e Lopes (2012) “Num estado inicial, as organizações de um modo geral são empreendedoras, por possuírem uma adaptabilidade e flexibilidade que lhes atribui uma vantagem competitiva comparativamente às grandes organizações mais burocráticas”

Assim baseado no modelo de gestão de talentos, aplicado ao sector imobiliário, desenvolvido por Phillips e Roper (2009) sugere-se o seguinte:

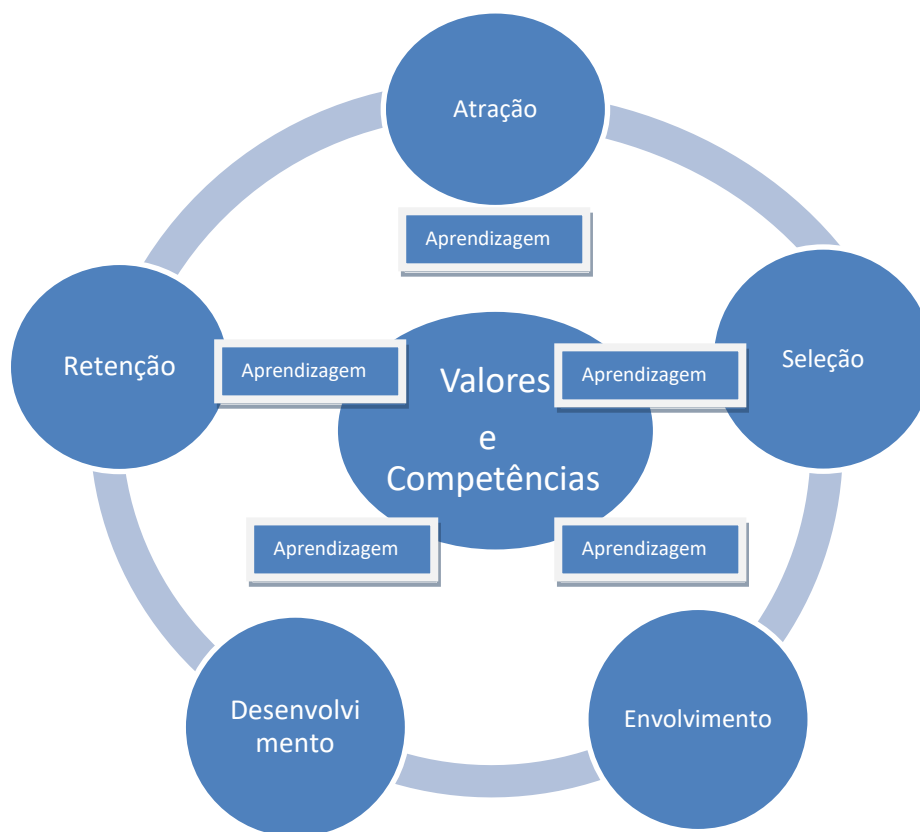


Figura I: Modelo de Gestão de talentos Adaptado Philips e Ropper, 2009

No modelo desenvolvido por Philips e Ropper, 2009, os autores englobam a atração, seleção, envolvimento, desenvolvimento, e a retenção dos colaboradores, como os valores bases das organizações, segundo os autores estes cinco valores estão relacionados, e as organizações devem delinear estratégias para manter e atrair colaboradores talentosos.

A aprendizagem é constante e deve ser compreendida pelas organizações como uma estratégia de atrair, reter e desenvolver colaboradores talentosos. Segundo Bosma et al (2013) o empreendedorismo corporativo refere-se ao processo top-down que tem origem numa estratégia de gestão de diferentes esforços e iniciativas para o desenvolvimento de novos negócios.

Cunha et al (2007) sustentam para que os colaboradores possam expressar as suas potencialidades de forma criativa as empresas devem criar um contexto integrativo que desvalorize as falhas/erros que protejam o inconformismo que incentive o conflito de ideias, e que estimule a pesquisa dos melhores processos organizacionais. Kuratko e Hodgetts (1995) reforçam a ideia de que uma filosofia intraempreendedora conduz, em



regra ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, à expansão e crescimento da organização, à manutenção de uma postura competitiva, ao desenvolvimento de um clima propício para os grandes empreendedores e ajuda as organizações a motivarem os melhores profissionais.

2.4- O Empreendedorismo corporativo- definição conceptual e principais componentes

O conceito de empreendedorismo corporativo começou a ser estudado por volta de 1980 devido aos benefícios de revitalização da performance dos colaboradores nas organizações, quer para pequenas e médias organizações, quer para organizações multinacionais. (Hisrich e Antoncic, 2001). Segundo os autores, o empreendedorismo corporativo é o empreendedorismo dentro de uma organização já existente, o conceito tem quatro grandes dimensões: a criação de novos negócios, inovação, renovação e proatividade. (Hisrich e Antoncic, 2001).

Segundo Hisrich e Antoncic (2001) as revisões de literatura sobre o conceito tem utilizado vários termos para descrever o fenómeno de empreendedorismo corporativo, *“Intrapreneuring”* (Pinchot, 1985), *“Corporate Entrepreneurship”* (Burgelman, 1983, Vesper, 1984), *“Corporate Venturing”* (MacMillan, 1986), e *“Internal Corporate Entrepreneurship”* (Schollhammer, 1981, 1982; Jones and Buttler, 1992). Apesar disso, iremos utilizar a denominação de Capital Empreendedor utilizada por Palma (2007) enquanto tradução mais adaptada do empreendedorismo corporativo.

Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) definem intra-empreendedorismo como um comportamento estratégico dos colaboradores para explorar uma determinada oportunidade de negócio.

Segundo Hashimoto (2006) o intra-empreendedor representa aquele que dentro da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar na organização. (Hashimoto, 2006).

Sarkar (2010) refere que o intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo é um processo de geração de empreendedorismo em empresas já existentes. Segundo o autor o empreendedorismo poderá ser a chave, nas próximas décadas para a inovação e criação de valor nas organizações.



De facto, segundo Mokaya, S. O. (2012) o empreendedorismo corporativo tem sido uma temática de interesse para os investigadores devido ao efeito de duplo benefício no desempenho e competitividade da organização

Partindo dessa formulação, e segundo Monteiro, Palma e Lopes (2012) as quatro dimensões do Capital Empreendedor compreendem a criação de novos negócios que se constitui como o elemento mais importante do capital empreendedor, orientada para a redefinição dos produtos ou serviços da empresa e para o desenvolvimento de novos mercados (Zahra.1991).“Para todas as organizações, independentemente do tamanho, a aventura por novos negócios, refere-se a criação de novos negócios dentro de uma organização já existente, independentemente da autonomia da organização”. (Hisrich e Antoncic, 2001, p. 498).

Nesse sentido, de acordo com Monteiro, Palma e Lopes (2012) a criação de novos negócios compreende o principal ponto do empreendedorismo corporativo na medida em que é orientado para o desenvolvimento de novos produtos resultantes da criação de novos negócios para a empresa, o objetivo final é trazer valores quantificáveis à organização. Segundo os autores a inovação é outra componente do capital empreendedor e refere-se ao desenvolvimento de soluções excepcionais, criativas e novas para problemas e necessidades da empresa.

Hisrich e Antoncic (2001) afirmam que a renovação reflete a transformação das organizações através da renovação de ideias-chave em que são construídas. Pressupõe uma mudança estratégica e organizacional, alterando o próprio conceito de negócio.

O quarto elemento a proatividade segundo Monteiro, Palma e Lopes (2012) está associado à procura da liderança por parte das organizações no mercado, isto é, segundo os autores em vez de seguirem as empresas concorrentes, devem criar uma oportunidade empreendedora de novos negócios, para se anteciparem as restantes. Segundo Hisrich e Antoncic (2001) esta estratégia pressupõe a adoção de uma postura agressiva em relação aos concorrentes. Uma empresa proactiva está inclinada a assumir riscos através da realização de experiências (Stopford e Baden-Fuller, 1994).

Dessa forma, estas quatro dimensões devem estar presentes na edificação de projetos de empreendedorismo corporativo, porém segundo Hisrich e Antoncic (2001) existem um conjunto de antecedentes responsáveis por este desenvolvimento.

O primeiro conjunto de antecedentes que influenciam o capital empreendedor são as próprias características organizacionais (comunicação abertura, mecanismos de

controlo, o contexto ambiental, apoio organizacional e a gestão) e os valores organizacionais. A comunicação está ligada ao sucesso do empreendedorismo, isto é a partilha de informação, a comunicação aberta está positivamente correlacionada com o empreendedorismo corporativo. (Hisrich e Antoncic, P.,502).

Por outro lado, o ambiente externo como o dinamismo, as oportunidades tecnológicas, o crescimento da indústria, e a procura por novos produtos, são encarados como favoráveis para empreendedorismo corporativo, ao passo que outras variáveis, tais como a mudança desfavorável e rivalidade competitiva, são vistos como desfavoráveis e hostis.

O desempenho organizacional é para muitos autores uma causa do sucesso empresarial, isto é a melhoria dos resultados organizacionais, geralmente em termos de crescimento e rentabilidade, são um resultado de criação de projetos de empreendedorismo em organizações estabelecidas (Hisrich e Antoncic, P.,502). O capital empreendedor está assim relacionado com um conjunto de antecedentes e características da própria organização, segundo o modelo dos autores (2001), o ambiente e as características da organização é que antecedem a criação de projetos de empreendedorismo corporativo, e de certa forma promovem o crescimento e o aumento da produtividade organizacional.

Sugere-se assim o seguinte modelo:

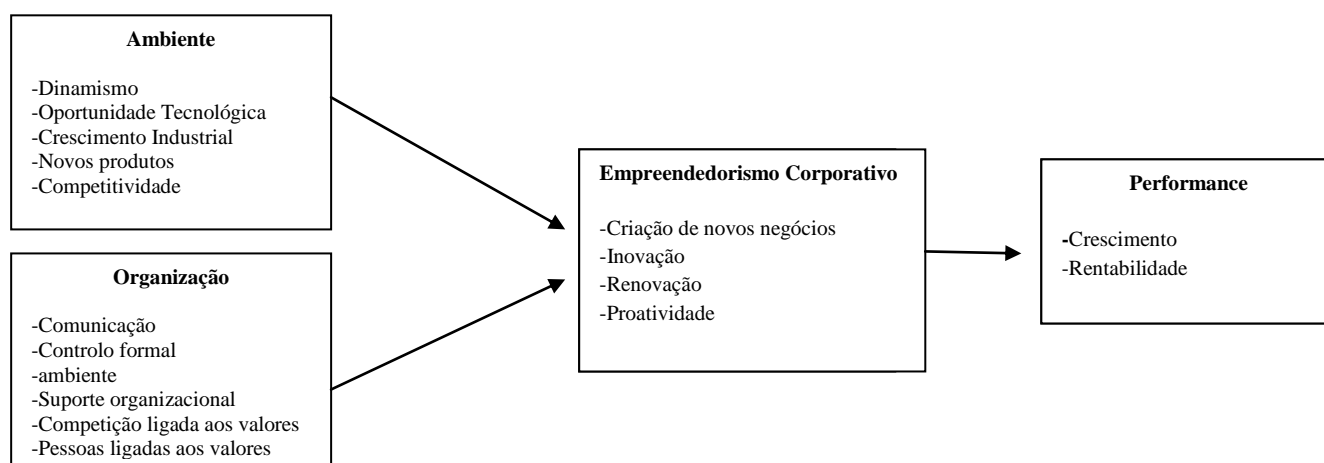


Figura. 2:-Modelo teórico adaptado de Hisrich e Antoncic,2001



Nesse sentido, segundo os autores o ambiente e a própria organização são preponderantes para criar condições para o desenvolvimento de novos negócios inovadores, ou mesmo de renovação e proatividade de negócios já existentes.

Segundo Hisrich e Antoncic (2001), o ambiente externo é um importante fator para o desenvolvimento de projetos intra-empresendedores. (Miller, 1983; Khandwalla 1987; Covin e Slevin 1991). Certas características ambientais, como o dinamismo, oportunidades tecnológicas, o crescimento da indústria, e a procura por novos produtos, são vistos como um conjunto de condições favoráveis para o desenvolvimento de projectos de intra-empresendedorismo.

O contexto ambiental pode ser visto como um conceito multidimensional que inclui dinamismo, oportunidades tecnológicas, o crescimento da indústria, e a procura por novos produtos (Zahra 1993).

As próprias características organizacionais, segundo os autores acabam também por ser um elo de ligação ao desenvolvimento destes projectos, a comunicação entre os colaboradores da organização é fulcral, constituindo dessa forma, uma importante consequência do sucesso destes projectos. Por outro lado, é importante que estes valores organizacionais se evidenciem na cultura da organização (Holt e colaboradores, 2007).

Nesse sentido, o desenvolvimento de intra-empresendedorismo tem-se revelado, na literatura, como um preditor de crescimento do próprio negócio (Covin 1991) e de desempenho em ambientes organizacionais. Segundo Antoncic (2007), alguns estudos têm proposto (Miller e Friesen 1983; Covin e Slevin 1989; Dess et al 1997) que a relação entre empresendedorismo e desempenho organizacional deve ser vista no contexto da estratégia e fatores ambientais, segundo os estudos, a estratégia da organização poderá ter uma associação mais forte com o desempenho quando combinado com a estratégia adequada e condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento desses projectos. Contudo, as organizações que desenvolvem projectos intra-empresendedores, terão uma maior capacidade para atingir níveis mais elevados de crescimento e rentabilidade do que as organizações que não desenvolvem esses projectos. (Zahra 1991).



2.5 -Empreendedorismo corporativo e intra-empreendedorismo

Empreendedorismo corporativo, por vezes é referido como intra-empreendedorismo e tem sido usado em muitas organizações como uma grande estratégia para a renovação organizacional e aumento do desempenho. Empreendedorismo corporativo é um processo pelo qual os indivíduos dentro das organizações procuram oportunidades sem levar em conta os recursos que atualmente controlam (Stevenson e Jarillo, 1990).

Segundo Mokaya (2012), para Schumpeter o conceito de “Empreendedorismo corporativo envolve a procura de soluções criativas para os desafios enfrentados pela organização, incluindo o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos antigos, novos e serviços, bem como mercados, técnicas administrativas e tecnologias para a realização de funções organizacionais.

Na sua investigação Hashimoto, (2006), procura evidenciar as diferenças entre uma organização empreendedora e uma organização intraempreendedora:

Organização empreendedora	Organização intraempreendedora
Os resultados pertencem à empresa.	Os resultados são distribuídos entre os Funcionários.
Possui um forte departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).	Todos os funcionários da organização são estimulados a fazer P&D.
A responsabilidade por novos produtos e serviços é de poucos funcionários.	A responsabilidade por novos produtos e serviços é de todos os funcionários.
A cultura organizacional não incentiva o empreendedorismo.	A cultura organizacional incentiva o empreendedorismo.
O modelo de gestão é tradicional.	O modelo de gestão é participativo, democrático e autónomo.
O grau de empreendedorismo é medido pelas inovações em produtos e serviços.	O grau de empreendedorismo é medido por qualquer tipo de inovação.

Figura 3: Fonte: Hashimoto, 2006, p. 83



Dessa forma, na literatura existe duas tendências mais utilizadas para descrever o fenómeno de empreendedorismo dentro das organizações, designadamente o empreendedorismo corporativo (Zahra, Covin, 1995; Sharma e Chrisman, 1999) e intra-empreendedorismo (Carrier, 1996; Antoncic, Hirsch, 2003).

A primeira corrente de investigação está mais focada no indivíduo e na implementação de inovações na empresa, apresentando o empreendedorismo corporativo como característica psicológica e de atributos pessoais; a segunda corrente de investigação procura enfatizar o processo intra-empreendedor e os fatores que conduzem a sua emergência. (Carrier, 1996).

Os conceitos usados para distinguir o intra-empreendedorismo do empreendedorismo corporativo são repletos de controvérsias. Na literatura existem uma grande variedade de definições, procurando explicar os dois fenómenos. Segundo Pinchot (1985), criador do termo intra-empreendedorismo, considera o intra-empreendedorismo como toda a atividade da organização, incluindo as funções administrativas, não ligadas ao próprio negócio.

Segundo Antoncic e Hirsch (2003) o empreendedorismo corporativo é o empreendedorismo dentro de empresas já existentes e que o processo de identificação e desenvolvimento de oportunidades cria valor por meio da inovação, independentemente dos recursos.

3- A gestão do talento e o empreendedorismo corporativo.

A gestão do talento envolve práticas de atrair, desenvolver e reter pessoas que marcam a diferença numa organização, tem sido uma preocupação para os gestores de recursos humanos como forma de tornar as organizações mais competitivas e dota-las de melhores recursos. Cada vez mais as empresas adotam medidas para reter talentos de forma a garantir o sucesso empresarial que depende do *knowledge workers* (Harro e Miller, 2009).

Segundo Abrudan e Matei, (2008) a aposta de algumas organizações em práticas de gestão do talento determinou um melhor desempenho dos colaboradores e melhores níveis de satisfação laboral.

Algumas investigações empíricas como Guthridge, Komm e Lawson (2008) entre outros, têm afirmado que “as organizações que investiam na gestão do talento apresentaram melhores resultados financeiros”.

Sarkar (2007) refere que é fundamental para as organizações aproveitarem o conhecimento e a experiência dos seus colaboradores para inovarem e poderem competir nos mercados. De facto, a preocupação em atingir os melhores resultados tem levado a que as organizações procurem valorizar o seu capital humano, cada vez mais as empresas adotam medidas para reter talentos de forma a garantir o sucesso empresarial que depende do *knowledge workers* (Harro e Miller, 2009).

O mundo encontra-se em constante transformação e evolução, pelo que é necessário as organizações adaptarem-se a um ambiente de mudança e inovarem. Alguns estudos têm indicado que o desenvolvimento de intra-empreendedorismo tem-se revelado como um preditor de crescimento do próprio negócio (Covin 1991).

Segundo Hashimoto (2006), ao incentivar o intra-empreendedorismo, as empresas retiram um duplo proveito: aproveitam o espírito empreendedor dos colaboradores para benefício da empresa em troca de estrutura para os empreendedores realizarem os projetos pessoais que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Na literatura, alguns estudos empíricos (e.g. Weerawardena e O'Cass, 2004; Lee e Hsieh, 2010; Mokaya, 2012) revelam que o empreendedorismo pode ser determinante para as empresas alcançarem vantagens competitivas.

O empreendedorismo corporativo é mais do que apenas o desenvolvimento de novos produtos, e pode incluir inovação nos serviços, canais de comunicação, na marca e assim por diante. (Wolcott e Lippitz, 2007).

Neste sentido, na literatura não existem investigações que permitam aferir uma ligação entre o desenvolvimento de projetos de empreendedorismo corporativo como ferramenta para retenção de colaboradores talentosos, contudo, alguns estudos empíricos mencionam a influência positiva do desenvolvimento desses projetos empreendedores dentro das organizações no aumento da produtividade. (Hsieh, 2010; Mokaya, 2012).

Segundo Antonic (2007) a própria estratégia da organização poderá ter uma associação mais forte com o desempenho quando combinado com a estratégia adequada e condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento desses projectos.



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

III – Enquadramento Metodológico

Neste capítulo, procuramos descrever as opções metodológicas utilizadas nesta investigação, desde o tipo de metodologia escolhida, à população em estudo e as fontes de instrumentos de recolha de dados.

4.1- Estudo de caso

Segundo Yin (1993, 2005) o estudo de caso é definido como um método que considera um conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Segundo, o autor é possível distinguir o estudo de caso como: exploratório, descritivo, explicativo e avaliativo.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos» (Yin, 2005:30).

Nesta investigação vamos desenvolver um estudo de caso exploratório numa organização multinacional.

4.2- Desenho do estudo

Neste estudo utilizaremos uma abordagem qualitativa de recolha de dados, a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, através da análise dos comportamentos, as atitudes ou os valores. Pretende-se chegar á compreensão dos fenómenos, a partir de padrões resultantes da recolha dos dados (Sousa e Batista,2011). Partiremos de uma investigação indutiva, em que iremos desenvolver conceitos, ideias e padrões através das informações recolhidas.

Segundo Bogdan e Biklen (1994:16) os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas e, de complexo tratamento estatístico.

O uso da metodologia qualitativa tem como base as unidades sociais privilegiando os estudos de caso. Este método caracteriza-se pela amplitude e profundidade em que assenta o estudo, com a finalidade de elaborar uma explicação válida para o caso em estudo, convicto que o resultado das observações é sempre parcial. O que sustenta e



garante a validade do estudo é «o rigor que vem da solidez dos laços estabelecidos entre as nossas interpretações teóricas e nossos dados empíricos» (Laperrière, 1997).

Dessa forma, a metodologia qualitativa irá possibilitar uma melhor compressão dos comportamentos, e percepções dos fenómenos de como o empreendedorismo corporativo poderá ser uma ferramenta para reter talento nas organizações.

4.4 – Participantes e descrição da organização

Os participantes deste estudo de caso são um diretor de recursos humanos, um responsável por uma equipa alocada a um projeto e colaboradores de projetos empreendedores, participantes com cargos de chefia direta de equipas que trabalhem diretamente nesses projetos, e os colaboradores, todos os entrevistados possuem formação superior, e tem idades compreendidas entre os 25 e os 50 anos. Todos os trabalhadores entrevistados estão a colaborar com a empresa pelo menos há um ano e meio, o nome de todos os participantes, bem como da organização em estudo constituem pseudónimos, de forma a garantir a confidencialidade dos resultados obtidos. Neste estudo irão ser realizadas oito entrevistas, até se alcançar a saturação teórica.

A organização “Atlantis” é uma empresa Multinacional de origem holandesa, presente em 65 países a nível mundial, e em Portugal desde 1992, é uma empresa na área dos transportes e logística, o seu *core business* é a distribuição de correio e mercadorias Express empresa multinacional.

4.5 – Técnica de recolha de dados

Neste estudo utilizaremos uma abordagem qualitativa de recolha de dados, a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, através da análise dos comportamentos, as atitudes ou os valores. Partiremos de uma investigação indutiva, em que iremos desenvolver conceitos para tentar compreender fenómenos, a partir, de padrões resultantes da recolha dos dados. A recolha dos dados foi feita recorrendo a utilização de entrevistas semi-estruturadas. Segundo Yin (1984) as entrevistas são consideradas das fontes de recolha de dados mais determinantes no estudo de caso.



As entrevistas foram realizadas na própria organização, num primeira fase procedeu-se à gravação das mesmas e posteriormente a transcrição. O processo de recolha dos dados ocorreu em simultâneo com o processo de análise (Strauss e Corbin, 1998). Para esse efeito construí-se dois tipos de guiões, um guião para aplicar aos colaboradores com poderes de chefia na organização; e outro guião para aplicar aos colaboradores sem poderes de chefia na organização, de forma a comparar as diferentes perspetivas dos colaboradores e chefias sobre a questão de investigação.

No decorrer das entrevistas existiu a possibilidade de alterar as questões que constavam nos guiões.

4.6 – Análise de dados utilizando a Grounded Theory

A metodologia usada para o tratamento dos dados será a *Grounded Theory* é uma metodologia qualitativa que pretende, através da identificação e análise do fenómeno em estudo, conceber uma teoria assente em dados constantemente recolhidos e analisados (Strauss e Corbin, 1994;). As etapas deste estudo seguem o método geral de análise comparativa (Glaser e Stauss, 1967), em primeiro lugar procederemos a recolha de dados, a análise dos dados recolhidos, comparação dos dados e a sua categorização, posteriormente a redação da teoria. Quando se recorre à utilização da *Grounded Theory*, o investigador parte para campo apenas com uma revisão geral do tema em estudo, porque o objetivo é gerar nova teoria através dos dados observados (Dey, 1999).

Kushner e Morrow (2003) este método é o mais adequado para produzir uma nova teoria em temáticas pouco exploradas.

Segundo Amaro (2008) *grounded theory* consiste numa metodologia de base qualitativa que pretende analisar dados que são sistematicamente recolhidos ao longo do processo.

O modelo de investigação associado a esta teoria centra-se na dimensão humana da sociedade, nos significados que as pessoas atribuem às suas vidas e nos aspetos subjetivos da vida social (Layder, 1993).

Na metodologia da *grounded theory* podemos distinguir três tipos de codificação: a aberta, a axial e a seletiva.

Dessa forma após a recolha dos dados dos participantes procedemos à codificação aberta, segundo Walker e Myrick, (2006) esta primeira etapa consiste na análise das



respostas dos participantes, procedendo a sua categorização e agrupa-las. Os dados são codificados e comparados de imediato, todos os dados que não sejam iguais as categorias já existentes são colocados numa nova categoria. (Walker & Myrick, 2006).

A codificação axial é o seguinte passo para tratamento dos dados recolhidos, é a fase onde se analisa os conceitos selecionados, se faz uma reorganização e, se procura extrair uma ideia central e suas subordinações. Segundo Fernandes e Maia (p.52, 2001) a codificação axial é um procedimento que em geral, decorre numa fase posterior à codificação aberta. Ela consiste num conjunto de procedimentos através dos quais os dados já conceptualizados são reorganizados com base no estabelecimento de ligações entre as categorias.

A codificação seletiva é o último passo de análise dos dados o objetivo é a definição das categorias que constituem os seus antecedentes e os seus consequentes (Walker & Myrick, 2006).



IV-Análise e discussão dos resultados



5- Análise e discussão dos resultados

Partindo da questão de investigação foram recolhidos dados numa organização através da elaboração de dois guiões de entrevista, para analisar de que forma o empreendedorismo corporativo pode ser uma forma de retenção de talentos.

De forma a analisar o tipo de organização foi primeiramente questionado qual é o *core business* da empresa, a organização Atlantis, tem como principal core business a prestação de serviços de transporte, logística e correio express.

“O nosso core business é a logística e transportes, Somos uma empresa multinacional, presente em 61 países “ (João Costa, Atlantis).

A organização Atlantis é uma empresa multinacional sediada em vários países, em Portugal, a organização de serviços segue uma lógica de proximidade com todos os colaboradores, com uma estrutura muito bem definida, nesse sentido questionou-se em ambos os guiões I e II, a quantas pessoas reporta diariamente, a maioria dos entrevistados reporta diretamente a duas chefias, apesar de ser uma organização multinacional, está organizada e dividida em áreas geográficas, em Portugal insere-se na geografia Ibéria.

“Como somos uma empresa multinacional presente em vários países temos uma estrutura muito bem definida, eu reporto diretamente a duas pessoas (Miguel, Atlantis)”

Por outro lado, no guião apresentado aos intervenientes com papel de chefia de equipas de recursos humanos, o guião I, questionou-se como se estruturam os recursos humanos na organização? Na Atlantis o departamento de recursos humanos está organizado em cinco grandes áreas: departamento de formação, área de recrutamento, área de desenvolvimento, área de benefícios e área da qualidade.

A visão e a organização dos recursos humanos da Atlantis acompanha a visão partilhada na literatura de Perrewé e Kacmar (1996), segundo os dois autores indicam a estratégia dos recursos humanos, além de reconhecer os impactos do ambiente, deve-se focar numa estratégia de longo prazo, na escolha e processo decisório, considerar todos os colaboradores (e não apenas os operacionais) e ser integrada com a estratégia corporativa.

De facto esta visão é partilhada por toda a organização e existe uma aposta muito grande na comunicação, e na proximidade dos colaboradores, as estratégias a longo



prazo na captação e retenção de talentos estão bem definidas e aposta num capital humano com talento é um dos pilares da organização.

“O responsável pelo departamento de recursos humanos “A organização do departamento de Recursos Humanos centra-se num dos valores que a nossa organização privilegia, que é precisamente a comunicação e a forma de estar muito próxima entre colaboradores” (João Costa, Atlantis)”

<u>Capital Humano com talento</u>	<i>“Sim considero ter um capital humano com talento, com competências, conhecimentos e habilidades que fazem a diferença, de facto essa é uma das prioridades da nossa organização, os nossos colaboradores são o principal ativo”</i> <i>“Considero que temos colaboradores talentosos nas nossas equipas, pessoas motivadas e comprometidas com o trabalho que desenvolvem (...)”</i>	2
--	--	----------

Um dos temas principais a serem estudados nesta investigação é a gestão do talento, nesse sentido começou-se por questionar os responsáveis com poder de chefia se considerava ter colaboradores talentosos na sua organização?

Em suma, a organização Atlantis possui um capital humano talentoso e essa é uma das prioridades da organização. De acordo com o Schuler e Jackson (2007) a gestão do talento deve enfatizar o talento do capital humano, definindo capital humano como a combinação de conhecimentos, habilidades, competências e características de personalidade; para a obtenção de objetivos estratégicos.

“Sim considero ter um capital humano com talento, com competências, conhecimentos e habilidades que fazem a diferença, de facto essa é uma das prioridades da nossa organização, os nossos colaboradores são o principal ativo”(...) (João Costa, Atlantis)”

Dessa forma, considerando que a organização Atlantis possui colaboradores talentosos e investe no capital humano foi questionando aos colaboradores e aos responsáveis com poderes de chefia entrevistados como é feito a gestão de talentos na Atlantis. Na literatura a definição de talentos não tem sido consensual, partindo da definição Michaels, Handfield e Axelrod (2001), talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, que inclui sua capacidade de aprender e crescer.



Nesse sentido a gestão de talentos na organização Atlantis é sobretudo perspectivada através de estratégias de formação, *coaching* e feedback constante aos colaboradores, com os dados recolhidos a se concentrarem neste ponto com cinco respostas.

“A gestão dos colaboradores com talento é feita através de formações e coaching acompanhamento semanal de evolução profissional através de feedback e de reportes do trabalho desenvolvido” (Rute Costa, Atlantis)

<u>Formações, Coaching e Feedback constante</u>	<i>“O acompanhamento dos nossos colaboradores é diário, para isso dispomos de programas de coaching e de mentoring para desenvolver a sua performance e aumentar as suas competências”</i> <i>“Temos programas de coaching e de mentoring para desenvolver as suas competências e aumentar a sua performance”</i>	2
--	--	---

Esta ideia é fundamentada na literatura por Palma e Cunha (2007) de acordo com a sua investigação os colaboradores talentosos que possuam competência terão necessidade de encontrar um desafio de aprendizagem, que, segundo os autores, poderá ser desenvolvido por estratégias de retenção de talento como um trabalho desafiante, oportunidades de intra-empendedorismo, através de formação personalizada e cultura de melhoria continua.

Por outro lado, segundo Collings e Mellahi (2009) a gestão de talento pode centrar-se em políticas e práticas de recursos humanos; atividades de planeamento de recursos humanos, avaliação compensação e formação, e possui três grandes desafios; atrair, desenvolver e reter o talento.

Para os colaboradores da organização Atlantis torna-se igualmente importante o papel da avaliação de desempenho como estratégia e política de gestão de talento, os dados recolhidos evidenciam que paralelamente ao papel da formação e *coaching* a avaliação de desempenho é também valorizada como política de gestão de talento, com quatro respostas.

“Na prática essa gestão é avaliada no terreno, no sentido em que temos um conjunto de métricas para atingir em termos de performance, essas métricas são avaliadas através de uma avaliação de desempenho (Fábio Gomes, Atlantis) ”.



Visto que se encontram talentos presentes na organização Atlantis e que a gestão do talento é vista como uma prioridade para as chefias, torna-se preponderante para esta investigação perceber de que forma, ou que estratégias são utilizadas para atrair, reter e desenvolver talentos.

A Atlantis sendo uma empresa multinacional estes três grandes desafios da gestão do talento: atrair, desenvolver e reter os talentos são o foco de toda a estratégia da organização.

Dessa forma e com base nos resultados obtidos as estratégias mais utilizadas para esta gestão do talento com o objetivo de responder aos três grandes desafios, atrair, desenvolver e reter, na Atlantis são as estratégias de *Employer branding*, *coaching* e *mentoring*, estratégias sobretudo para desenvolver a retenção dos talentos. Existe de facto uma preocupação no desenvolvimento dos talentos da organização através da incorporação em programas de maximização de talentos.

“Programas de maximização de talentos englobando um conjunto de estratégias de acompanhamento de carreira” (Ricardo, Atlantis).

<u>Estratégias de Employer Branding</u>	<i>“Construção de uma imagem de marca forte e atrativa para o mercado, a construção de uma Employer Brand acrescentar-nos-á valor” “A aposta para atrair talentos tem passado pela divulgação da nossa Employer brand”</i>	2
<u>Formação e mentoring</u>	<i>“Conjunto de estratégias de acompanhamento de carreira de formação e mentoring dependendo da posição do colaborador”</i>	1
<u>Benefícios Diretos</u>	<i>“Criar benefícios a nível pessoal ou corporativo que nos permita manter os nossos colaboradores”</i>	1

Na literatura segundo Caligiuri (2000) o desenvolvimento de talentos nas organizações deve ser feito através de programas de training e desenvolvimento da carreira, é importante que os gestores de recursos humanos percebam quem irá beneficiar destas atividades de desenvolvimento do talento.

Por outro lado, foi igualmente frisado por parte dos colaboradores a importância da cultura de benefícios da empresa como uma importante estratégia de retenção de talentos, para as chefias a criação destes benefícios acabam por ser uma estratégia para

manter os colaboradores talentosos:

“Criar benefícios a nível pessoal ou corporativo que nos permita manter os nossos colaboradores” (João Costa, Atlantis)

“Política de férias, o nosso seguro de saúde que acaba por ser muito benéfico e os prémios de produtividade” (Miguel Fernandes, Atlantis).

Na investigação de Buyens (2005), podemos encontrar diferentes incentivos que podem ser aplicados para reter colaboradores talentosos. Esses incentivos encontram-se agrupados em cinco grandes categorias: recompensas financeiras; oportunidades de desenvolvimento de carreira; conteúdo funcional, ambiente social e equilíbrio entre vida profissional e familiar.

Por outro lado no modelo de investigação desenvolvido por Palma e Cunha (2009) baseado no modelo Trifecta de David Ulrich «3c's», segundo o qual o Talento pode ser representado através de uma equação: competência x compromisso x contribuição, os autores propõem um conjunto de mecanismos e estratégias para a retenção dos colaboradores.

Dessa forma segundo os resultados obtidos na Atlantis e de acordo com Palma e Cunha (2009) os talentos que possuam competência terão necessidade de encontrar um desafio de aprendizagem, que, segundo os autores, poderá ser desenvolvido por estratégias de retenção de talento como um trabalho desafiante, oportunidades de intra-empendedorismo, através de formação personalizada e cultura de melhoria continua.

Os talentos com compromisso, outro componente do talento dos colaboradores, terão necessidade de encontrar um desafio de aprendizagem que procure uma participação na empresa para se manter na organização, esta poderá ser desenvolvida através de mecanismo de empowerment, reconhecimento da liderança, práticas de gestão de recursos humanos transparentes e por último, através de práticas conciliadoras da vida pessoal e profissional.

Por último, o componente da contribuição dos colaboradores que provocará uma necessidade de encontrar um novo desafio de aprendizagem, para que o trabalho desenvolvido pelos colaboradores produza significado na organização, para isso, os autores exemplificam práticas de *coaching*, *networking meetings* e práticas socialmente responsáveis.

Por outro lado em termos de atração de novos talentos na Atlantis, os resultados obtidos demonstram claramente que a atração de novos colaboradores não é considerada



tão prioritária quanto a retenção e desenvolvimento dos mesmos. As estratégias de atração estão sobretudo associada ao desenvolvimento da *Employer Branding*.

“A aposta para atrair talentos tem passado pela divulgação da nossa Employer Brand” (Rui Correia, Atlantis).

Na sua investigação Tarique e Schuler (2010) identificaram três grandes áreas dentro da atração do talento desenvolvidas por organizações multinacionais: desenvolvimento da reputação, atração individual de colaboradores com interesse no trabalho internacional, e o recrutamento para posições-chave, a Atlantis tem procurado atrair novos colaboradores sobretudo através de estratégias de desenvolvimento da reputação construindo uma *Employer Brand* forte no mercado.

Apesar de existir de facto um conjunto de estratégias de gestão do talento bem delineadas, foi questionando aos responsáveis com poder de chefias que dificuldades encontraram na implementação dessa estratégia, sendo a aceitação dessa estratégia a principal dificuldade notada.

“Em termos de atração de novos colaboradores foi sobretudo a aceitação das pessoas, em conhecer aquilo que fazemos e que desenvolvemos, em termos de retenção de colaboradores referia a manutenção do bom ambiente de trabalho e aceitação dessas diferenças em termos de desenvolvimento mencionaria a aceitação á mudança (Rui Correia, Atlantis) ”

Na literatura o papel da cultura organizacional e do ambiente de trabalho tem sido referido com uma forma de aumentar o compromisso dos colaboradores. Para Ulrich (2014) os gestores de recursos humanos devem arquitetar estratégias de coresponsabilidade entre todos os Stakeholders com o objetivo de criar organizações de sucesso, caracterizadas por três grandes domínios, individuais: Talento; capacidades: cultura e liderança: compartilhada pela organização.

Segundo (Holt e colaboradores,2007) torna-se importante que estes valores organizacionais se evidenciem na cultura da organização de forma a se traduzir numa maior empenho dos colaboradores.

Por outro lado, e sendo outra das temáticas em estudo questionou-se aos colaboradores se consideram que a sua organização desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo. Numa perspetiva teórica, segundo Hisrich e Antoncic, (2001) o empreendedorismo corporativo é o empreendedorismo dentro de uma organização já existente, o conceito tem quatro grandes dimensões: a criação de novos negócios,



inovação, renovação e proatividade, neste sentido de acordo com os resultados obtidos na organização Atlantis existe o desenvolvimento de projectos inovadores e criativos.

Na minha linha conceptual Monteiro, Palma e Lopes (2012) defendem que a inovação é outra componente do capital empreendedor e refere-se ao desenvolvimento de soluções excepcionais, criativas e novas para problemas e necessidades da empresa

“ A aposta em projectos de empreendedorismo corporativo tem sido uma aposta acertada, os nossos projectos apostam na criatividade e inovação” (João Correia, Atlantis).

“Desenvolvemos vários projectos de empreendedorismo corporativo ao longo do ano, esses projectos são sempre inovadores e criativos” (Rute Costa, Atlantis)

Dessa forma após os resultados obtidos foi perceptível a aposta da organização no desenvolvimento destes projectos, nesse sentido questionamos a todos os colaboradores que nos falassem nas condições que a organização cria e das condições que facilitam esses projectos, os resultados obtidos, através de cinco respostas, confirmam que a aposta em novas metodologias de trabalho e melhoria da performance é perspectivada como a principal condição que a organização facilita para o desenvolvimento de projectos de empreendedorismo corporativo.

“Enquanto organização apoiamos a edificação destes projectos através da introdução de novas metodologias, e implementação de métodos mais eficientes, que permitem uma melhoria de performance” (Rui Correia, Atlantis)

Por outro lado a aposta em novas tecnologias e a inovação tecnológica é também referida como uma importante condição facilitada pela organização, com três respostas obtidas, bem como a formação e o acompanhamento semanal dos colaboradores.

“O projeto onde me encontro a trabalhar permite-me trabalhar com tecnologias novas no mercado muito inovadoras.” (Miguel Fernandes, Atlantis)

Nos próprios resultados obtidos é perceptível que a organização Atlantis procura criar condições para a criação destes projetos. A literatura acompanha esses resultados, de acordo com Antonic (2007) estudos com Zahra (1991) defendem que com certas características ambientais, como o dinamismo, oportunidades tecnológicas, o crescimento da indústria, e a procura por novos produtos, são vistos como um conjunto de condições favoráveis para o desenvolvimento de projectos de intra-emprendedorismo.



Por outro lado, de acordo com Palma e Cunha (2009) os colaboradores talentosos que possuam competência terão necessidade de encontrar um desafio de aprendizagem, que, segundo os autores, poderá ser desenvolvido por estratégias de retenção de talento como um trabalho desafiante, oportunidades de intra-empendedorismo, através de formação personalizada e cultura de melhoria continua.

De facto conforme os resultados obtidos podemos verificar que a Atlantis tem criado essas características ambientais de forma a fomentar o desenvolvimento destes projectos de empreendedorismo corporativo.

Nesse sentido procurou-se questionar os colaboradores envolvidos nesses projectos quais seriam os benefícios que estes projectos trariam para os colaboradores, os resultados obtidos centraram-se na motivação, reconhecimento e contacto com novas tecnologias, e aumento do volume de negócio e posicionamento de mercado, ambas as categorias com cinco respostas.

“Os principais benefícios são a constante aprendizagem de novas tecnologias para desenvolvermos o nosso trabalho e motivação de contribuirmos para um projeto desta magnitude” (Rute Costa, Atlantis)

“Estes projectos trazem competitividade e permitem-nos distanciar dos nossos principais concorrentes....(Fábio Gomes, Atlantis).

Por outro lado questionou-se aos colaboradores com poderes de chefia quais os benefícios que estes projectos trariam para a empresa e para os próprios colaboradores, para a empresa os resultados apontam para um aumento do volume de negócio.

“Para a empresa falamos obviamente de um aumento do volume de negócio, aumento dos serviços prestados transações” (Rui Correia, Atlantis)

Para os colaboradores o principal benefício perspectivada pelas chefias é a motivação de poderem trabalhar neste tipo de projectos.

“Por outro lado evidencia para os nossos colaboradores uma motivação adicional no desempenho das suas funções” (João costa, Atlantis)

Na literatura segundo Hashimoto (2006), ao incentivar o intra-empendedorismo, as empresas retiram um duplo proveito: aproveitam o espírito empreendedor dos colaboradores para benefício da empresa em troca de estrutura para os empreendedores realizarem os projetos pessoais que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Procurou-se de seguida questionar os colaboradores com um role de chefia na organização qual o papel dos restantes colaboradores subalternos na edificação destes projectos, os



resultados obtidos evidenciam que os colaboradores possuem um papel fulcral na edificação destes projectos:

“ Os colaboradores são parte fulcral na edificação destes projectos só com o seu empenho é possível o sucesso dos mesmos ”(Rui Correia, Atlantis)

Segundo Buyens (2005), os colaboradores talentosos procuram valorizar uma função que lhes permita desempenhar um papel importante e desafiador dentro da organização.

Dessa forma um dos objetivos desta investigação é avaliar se este tipo de projectos empreendedores podem ser utilizados para a retenção de colaboradores, nesse sentido iremos analisar a perspetiva dos colaboradores por um lado, e por outro lado analisaremos a perspetiva das chefias.

O resultado dos colaboradores quando questionados sobre a utilização destes projectos empreendedores para a retenção de colaboradores talentosos, é perentório, quatro respostas afirmando que sim, através do comprometimento organizacional, ou seja para os colaboradores de facto este tipo de projectos contribui para um aumento do comprometimento com a organização:

“As pessoas sentem-se valorizadas e motivadas de tal modo que não pensam em sair e procurar outros projectos profissionais, pois sentem-se comprometidas com o projeto e com a empresa” (Fábio Gomes, Atlantis)

Essa visão é partilhada na literatura, segundo Ulrich (2007) para o desenvolvimento do compromisso as organizações devem providenciar aos seus colaboradores uma proposição de valor, pelo que devem fazer investimentos em áreas como: a Visão - definindo uma direção, um propósito; Oportunidade- através da capacidade de crescer, desenvolver e aprender; Incentivos através de um salário justo pelo trabalho feito; Comunidade com desenvolvimento de *networking*, líderes que construam um sentido de comunidade; Impacto através da capacidade de ver o resultado; a Comunicação saber o que esta acontecer e porquê; e o empreendedorismo através de permitir aos funcionários uma escolha e flexibilidade dos termos e condições de trabalho.

Torna-se preponderante que as organizações façam investimentos nestas áreas de forma a aumentarem o grau de compromisso dos trabalhadores.

Por outro lado os colaboradores com papel de chefia reconhecem a importância destes projectos para reter os colaboradores talentosos, os resultados obtidos realçam que apostando na inovação e criação de novos negócios, estes projectos podem reter os talentos nas organizações:



“Este tipo de projectos pode ser uma forma de reter colaboradores talentosos pois constituem uma aposta na inovação na criação de novos produtos e serviços prestados, e na melhoria contínua de processos (Rui Correia, Atlantis)”

Como verificado nas investigações teóricas, segundo Kuratko e Hodgetts (1995) uma postura intraempreendedora por parte das organizações conduz, em regra ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, à expansão e crescimento da organização, à manutenção de uma postura competitiva, ao desenvolvimento de um clima propício para os grandes empreendedores e ajuda as organizações a motivarem os melhores profissionais.

A última questão pretendia avaliar junto dos colaboradores entrevistados com papel decisório na organização, se o empreendedorismo corporativo pode ser uma ferramenta para reter talento nas organizações multinacionais.

Contribuição	<i>“ O desenvolvimento destes projetos podem ser adotados como ferramentas para a retenção de colaboradores talentos, uma vez que estes projetos permitem-nos expor as nossas ideias e implementa-las na prática, enquanto colaboradores é importante também nos sentirmos valorizados (...)”</i>	2
Comprometimento	<i>“As pessoas sentem-se valorizadas e motivadas de tal modo que não pensam em sair e procurar outros projetos profissionais, pois sentem-se comprometidas com o projeto e com a empresa. (...)”</i>	3

Os resultados obtidos vieram confirmar que a edificação de projectos de empreendedorismo corporativo pode ser uma ferramenta de retenção do talento, através do aumento do compromisso, da contribuição e da competência dos colaboradores, na medida em que segundo os resultados obtidos os mesmos se sentem valorizados pela organização e menos predispostos a uma mudança

“Os colaboradores ao sentirem que a organização em que trabalham os apoia na edificação destes projectos e lhes dá o devido valor, sentem-se comprometidos e não estarão tão receptivos a uma mudança.” (João Correia, Atlantis)

Em suma, após a análise dos resultados obtidos pelas entrevistas aos colaboradores e às chefias da Atlantis foi possível chegar ao seguinte modelo:



Figura 3: Modelo Explicativo

Desta forma, após a análise do modelo acima apresentado podemos verificar que a organização Atlantis, é uma organização multinacional que desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo. Esses projectos empreendedores traduzem-se no desenvolvimento de novos negócios, de projectos criativos e inovadores que permitem uma diferenciação e um posicionamento no mercado, de forma a atrair, desenvolver e reter talentos.

A retenção de talentos é de facto a prioridade da Atlantis em termos de estratégias de gestão do talento, a organização desenvolve um conjunto de estratégias para motivar os colaboradores para que estes possam crescer profissionalmente, através de um acompanhamento de carreira mais próximo, desenvolvendo estratégias de *mentoring* e *coaching*; de forma a por outro lado, a organização desenvolve uma política de benéficos a nível pessoal e corporativo para os colaboradores.

Por último, partindo da questão de partida se o empreendedorismo corporativo pode ser utilizado como ferramenta de retenção do talento, de acordo com o modelo acima apresentado e com os dados recolhidos, a edificação deste tipo de projectos contribui para o aumento do compromisso dos colaboradores, na medida em que, os colaboradores sentindo-se comprometidos com a organização procuram realizar as suas funções com o máximo de desempenho, procurando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; contribui igualmente para o aumento da contribuição na medida em que, os colaboradores sentem que o trabalho desenvolvido tem um significado; por



último a competência através da oportunidade de melhoria contínua do seu desempenho desenvolvendo projectos empreendedores. Os colaboradores sentindo-se valorizados pela organização, e comprometidos com os objetivos da mesma estarão menos predispostos a uma mudança, o que pode traduzir-se numa estratégia pratica para gestão do próprio talento dentro da organização.

Conclusão

Principais conclusões do estudo

A presente investigação apresentava como objetivo principal explorar e explicar o fenómeno de empreendedorismo corporativo como estratégia para reter os melhores talentos numa organização multinacional, especificamente, de que forma a edificação destes projectos poderão ser aplicados na prática como política de retenção do talento.

Torna-se importante referir que nos nossos dias as organizações procuram investir cada vez mais no seu capital humano de forma a alcançarem resultados competitivos nessa disputa para atrair, desenvolver e reter colaboradores talentosos passou a ser encarada como prioritária.

O próprio conceito de talento tem sido alvo de inúmeras investigações ao longo dos tempos (Gagné, Williams, 2000, Michaels et al, 2001, Ulrich, 2007; Meyers e Dries, 2013) apesar de não existir todavia uma definição consensual, optou-se por utilizar as definições de Michaels et al, (2001) e David Ulrich, (2007) como as mais abrangentes e consensuais.

Partindo dessa formulação e de acordo com os resultados obtidos o presente estudo demonstra como uma organização multinacional, que desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo, gere os seus talentos, numa perspetiva de atrair, desenvolver e reter os seus talentos.

A investigação demonstrou que esta organização detém um capital humano com talento, com conhecimentos, habilidades e competências que constitui uma mais-valia para a organização. Dessa forma, com a necessidade das empresas competirem ao mais alto nível torna-se preponderante que as organizações reconheçam esse talento, pois estes colaboradores contribuem com diferenciação no mercado de trabalho.



A gestão do talento passou a ser uma prioridade, esta investigação demonstrou que de facto as organizações devem adotar práticas e políticas que fomentem os três grandes desafios de gestão do talento, atrair, desenvolver e reter talentos, contudo devem manter-se sempre alinhadas com os valores e com a própria cultura organizacional.

De forma a gerir o capital humano talentoso esta organização utiliza estratégias e políticas de formação, de *coaching e feedback* constante aos colaboradores, de facto na organização existe essa preocupação, contudo dentro da gestão do talento o foco principal é o desenvolvimento e a retenção do talento.

O estudo demonstrou que relativamente a atração de novos talentos a organização aposta no desenvolvimento de estratégias de *Employer Brand* junto dos potenciais novos colaboradores, apostando sobretudo no desenvolvimento da reputação da marca no mercado, de facto está em congruência com varias investigações (Tarique e Schuler, 2010; Hannon e Milkovich, 1996), que tem procurado comprovar que a atração e recrutamento de novos talentos esta dependente do desenvolvimento da reputação das organizações, isto é, a reputação da própria marca enquanto organização e a reputação, imagem e crenças que os futuros candidatos têm da organização, Através destas estratégias, as organizações conseguem construir uma imagem de marca mais atrativa, reposicionando-se no mercado e atrair potenciais talentos

Em relação ao desenvolvimento de talentos existe também uma estratégia e uma preocupação por parte da organização, congruente com a literatura, (Caligiuri, 2000; Palma e Cunha. 2009) torna-se importante desenvolver e potenciar o talento dos colaboradores, existindo um programa específico para potenciar os talentos, e por outro lado uma cultura de proximidade e acompanhamento de carreira. De acordo com o modelo de Phillips e Roper (2009) é preponderante que a organização fomente um processo de aprendizagem contínua aos colaboradores, no sentido de permitir o seu desenvolvimento profissional.

Na organização estudada, de facto a prioridade na gestão do talento recai na retenção do mesmo, a organização desenvolve um conjunto de políticas e estratégias de *coaching e mentoring* para o acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores, de facto a cultura da organização é de proximidade, e mantendo uma cultura de proximidade, uma cultura em que se incute valor ao trabalho realizado por estes colaboradores. Como verificado na literatura (Palma e Cunha 2009) torna-se necessário que os colaboradores talentosos tenham um novo desafio de aprendizagem para que o trabalho desenvolvido



pelos colaboradores produza significado na organização, para isso, os autores exemplificam práticas de *coaching*, *networking meetings* e práticas socialmente responsáveis.

Por outro lado, a cultura de benéficos a nível pessoal e corporativos da organização foi também identificada como sendo uma estratégia e política de retenção do talento.

De facto, esta política de incentivos não vai de encontro ao referido na literatura, no estudo de Buyens (2005), um dos principais fatores de retenção de talento é as recompensas financeiras, contudo neste estudo não foi considerada como um fator de retenção do talento por parte dos participantes. Esta questão demonstra que os talentos procuram valores como o reconhecimento e desafios de aprendizagem em detrimento de recompensas financeiras.

Analisando estas estratégias de gestão do talento, foi também perceptível através dos resultados obtidos que as maiores dificuldades encontradas para a implementação destas estratégias foi a própria aceitação dos colaboradores a uma mudança.

Por outro lado, com o presente estudo foi possível perceber que o desenvolvimento de projectos de empreendedorismo corporativo constitui um fator de diferenciação para a organização, tais como, inovação, criação de novos negócios, renovação e proatividade; para os colaboradores com talento, no sentido em que é perspectivado como uma oportunidade de negócio, num aumento da performance.

Em congruência com a literatura, alguns estudos têm indicado que o desenvolvimento de intra-empreendedorismo tem-se revelado como um preditor de crescimento do próprio negócio para a organização (Covin 1991) Por outro lado, segundo Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) o desenvolvimento destes projectos é visto como um comportamento estratégico dos colaboradores para explorar uma determinada oportunidade de negócio.

Este estudo demonstrou que o desenvolvimento destes projectos de empreendedorismo corporativo provoca um conjunto de benefícios para a organização, tais como um aumento do volume de negócios, por um lado para os colaboradores traduz-se em benefícios de reconhecimento do seu trabalho por parte da organização e a possibilidade de trabalhar com novas tecnologias, o que vai de encontro com a literatura (Hashimoto, 2006;Antonic, 2007)

Esta investigação veio demonstrar que o desenvolvimento destes projectos de empreendedorismo corporativo é vista pelos colaboradores como uma forma de



retenção do talento na organização, uma vez que através das práticas de gestão de recursos humanos implementadas para motivar e desenvolver os colaboradores, tais como a política de *feedback* constante, formação, *coaching*, reconhecimento por parte dos líderes do trabalho desenvolvido, a cultura de benefícios e recompensas da organização contribuem para um aumento do compromisso, da contribuição e competência dos colaboradores,

Em suma, o empreendedorismo corporativo pode ser utilizado pelos gestores de recursos humanos como uma ferramenta de retenção de talentos de forma a evitar a fuga de colaboradores talentosos.

Limitações do estudo

Nesta investigação optou-se por recorrer a uma metodologia qualitativa para o tratamento de dados existindo algumas limitações decorrentes desta metodologia, contudo, procurou-se minimizar essas limitações no decorrer da investigação.

Por outro lado, a própria utilização da *Grounded Theory* como técnica escolhida de recolha de dados e as limitações inerentes à mesma, tais como o facto de a teoria gerada no final do estudo se tratar de uma teoria substantiva, específica a uma determinada situação ou grupo, não visa generalizar, estas limitações foram levadas em conta no presente estudo.

A teoria gerada foi resultante da comparação de dados recolhidos e analisados, foram realizadas oito entrevistas neste estudo, apesar de não constituir um número amplo, encontra-se no limite de forma a se considerar saturação teórica dos dados recolhidos.

Por último outra limitação do estudo terá sido o facto de se focar apenas numa organização, sendo um estudo de caso não se poderá com rigor efetuar uma generalização dos resultados obtidos.

Estudos Futuros

A presente investigação revelou bastantes curiosidades e factos que futuramente devem ser verificados e investigados.

Por se tratar de um tema emergente e inovador na literatura, futuros estudos devem aprofundar esta temática pela sua pertinência não só num contexto de organizações multinacionais, mas também explorar a realidade de outras organizações nomeadamente pme's alargando o objeto de estudo.

Noutro aspeto, estudos futuros deveram investigar com maior clareza a perceção de empreendedorismo corporativo em algumas organizações, e o impacto que possa ter não só na retenção de talentos, como também na atração e desenvolvimento dos mesmos.

Neste sentido seria também importante que se alargasse a amostra do estudo, para obter uma comparação de dados mais alargados, não se cingindo apenas a um estudo de caso.

Implicação para a teoria e para a prática

Os conceitos de talento e de gestão de talentos ainda se encontram numa fase embrionária na literatura, apesar de existirem inúmeros estudos e investigações ainda não existe uma definição conceptual universalmente aceite, ao contrário das investigações sobre o empreendedorismo corporativo têm sido bastante problematizadas na literatura.

Este estudo vem introduzir importantes avanços na investigação das relações entre as variáveis de empreendedorismo corporativo e retenção do talento nas empresas multinacionais em Portugal, numa primeira fase no sentido de ser inovador, existem algumas investigações sobre a temática do empreendedorismo corporativo (Palma e Cunha, 2006) como uma vantagem competitiva para as organizações, contudo não foi perceptível a existência de uma investigação que demonstra-se a influência do empreendedorismo corporativo como ferramenta de retenção do talento dos colaboradores.

Dessa forma este estudo é inovador nesse sentido, o que vem permitir que futuras investigações se foquem no estudo desta ligação procurando explicar mais detalhadamente o empreendedorismo corporativo como uma ferramenta ao dispor dos gestores de recursos humanos para retenção do talento.

A partir deste estudo é possível para as organizações multinacionais analisarem e equacionarem o desenvolvimento deste tipo de projectos inovadores, criativos e que possibilitem a criação de novos negócios, não só como uma vantagem competitiva e diferenciadora, como também uma ferramenta de auxílio na gestão do capital humano das organizações.



6-Referências bibliográficas

Abrudan, Maria; Matei, Mirabela -Talent management: a Strategic priority. Annals of the University of Oradea, *Economic Science Series*, 2008.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 75-93.

Amaro, F. (2007). Metodologias qualitativas: introdução à Grounded Theory. 2007), *Comunicação e Marketing Político, Contributos pedagógicos, Lisboa, ISCSP*, 95-109.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.

Anthony, William R., Pamela L. Perrewe, and K. Michele Kacmar. *Strategic human resource management*. Dryden Press, 1996.

Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha. *Pactor Edições. Lisboa: Lidel*.

Berger, L. A. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people, McGraw-Hill, New York*, 3-21.

Bogdan, R. C., Biklen, S. K., Alvarez, M. J., Vasco, A. B., dos Santos, S. B., & Baptista, T. V. M. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*.

Bosma, N. (2013). The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and its impact on entrepreneurship research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 9(2).

Byham, W. C. (2001). Are leaders born or made. *Workspan*, 44(12), 56-60.



Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53 (1), 67-88.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Corbin, J., & Strauss, A. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 273-285.

Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., & Tucci, C. L. (2013). Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820.

De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), 156-175.

Dutra, J. S. (2001). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. *São Paulo: Gente*, 2 pp:20-34.

De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series. Vlerick Leuven Gent Management School, Leuven*.



Fernandes, e. (2001). M.; maia, Ângela. Grounded theory. *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação*. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia, 46-79.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.

Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory 1. *High ability studies*, 15(2), 119-147.

Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.

Hannon, J. M., & Milkovich, G. T. (1996). The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. *Human Resource Management*, 35(3), 405-424.

Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. Saraiva.

Handfield-Jones, H., Michaels, E., & Axelrod, B. (2001). Talent Management. *Business Journal*", October.

Heinen, J.S & O'Neill, C. (2004) Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, pp. 67-82.

Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.

Huang, J., & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: the notion of rhetorical obfuscation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3673-3691.



Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *People and Strategy*, 25(1), 32.

- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Dryden Press.

Kushner, K. E., & Morrow, R. (2003). Grounded theory, feminist theory, critical theory: Toward theoretical triangulation. *Advances in Nursing Science*, 26(1), 30-43.

Layder, D. (1993). *New strategies in social research: An introduction and guide*. Polity Press.

Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée (grounded theory): démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 4, 309-333.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.(p.p 20-25)

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1-11

MacMillan, I. C., & George, R. (1985). Corporate venturing: Challenges for senior managers. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 34-43.

Maria-Madela, A., & Mirabela-Constança, M. (2009). Talent management-a strategic priority. *Leadership*, 3(2), 4.

Mercer, S. R. (2005). *Best-in-class leadership*. *Leadership Excellence*, 22(3), 17.



- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Monteiro, A. S., da Palma, P. J., & Lopes, M. P. (2012). Como os gigantes aprendem a dançar: O papel mediador do capital empreendedor na relação entre cultura de inovação e desempenho. DOI: 10.5773/rai.v9i4.726. *RAI: revista de administração e inovação*, 9(4), 44-67.
- Mokaya, S. O. (2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 133-143.
- O'Dell, C., & Grayson, J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154 – 174.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704.
- Palma, P. J., & Cunha, M. P. (s.d.). Retenção de Talentos: Uma prioridade para a competitividade. pp. 28-32
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row. pp. 50-84.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Reilly, T., Williams, A. M., Nevill, A., & Franks, A. (2000). A multidisciplinary approach to talent identification in soccer. *Journal of sports sciences*, 18(9), 695-702.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora. pp. 67-91.



Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2007) *Strategic human resource management: A reader 2e Blackwell, London*; pp.60-94

Stevenson, H., & Jarillo, C. (1990). A paradigm of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 3, 45-57.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-285.

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1-9.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012, 55-61.

Van Dijk, H. G. (2008). The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people. In *Journal of Public Administration: SAAPAM Conference Proceedings: Special Issue 3* (Vol. 43, pp. 385-395).

Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded theory: An exploration of process and procedure. *Qualitative health research*, 16(4), 547-559.



Wolcott, R.C., & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 75.

Yin, R. K. (2005). *Introducing the world of education: A case study reader*. Sage.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 1



**Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

IV-Anexos



Anexo I- Cronograma

	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
1-Introdução								
2-Revisão de Literatura								
3-Metodologia								
4-Recolha de dados								
5-Analise de dados								
6-Apresentação de Resultados								
7-Redação da discussão								
8-Conclusões								



Anexo II-Guiões de entrevista

- Guião I

Questões	Fontes
1-Qual é o core business da sua empresa?	Camara et al, 2010
2-Na sua organização a quantos pessoas reporta diretamente?	Cardon e Stevens,2004
3-Como se estruturam os Recursos Humanos?	Tansley,2012, Capelli,2008
4-Considera ter colaboradores talentosos na sua organização?	Palma&Cunha,2006
5-Como é feita a gestão do talento na sua organização?	Hiltrop,1999 Looney &Looney,2005
6-Que estratégias foram utilizadas para atrair, reter e desenvolver talentos?	Sowers e Woody,2006
7-Que dificuldade encontrou nessa estratégia?	Looney e Looney,2005
8- A sua organização desenvolve projetos de empreendedorismo corporativo?	Ulrich,2014,Hisrich et Antonic,2006
9-Fale-me desses projetos e das condições na empresa que facilitam esses projetos?	Capelli,2008 ,Smachdow,2012, Hirsich et Antonic
10-Que benefícios trazem estes projetos para a empresa e para os próprios colaboradores?	Hisrich e Antonic,2001, Capeli,2008
11- Qual o papel dos colaboradores na edificação destes projetos?	Hisrich e Antonic,2001
12-Este tipo de projetos empreendedores podem reter colaboradores talentosos?	Palma e Cunha, 2012, Zahra et Filatotchev
13-O empreendedorismo corporativo pode ser utilizado como ferramenta para reter talento nas organizações multinacionais?	Questão de Investigação



Guião II

Questões	Fontes
1- Qual é o core business da sua empresa?	Camara et al,
2- No seu dia-a-dia a quantas pessoas reporta diretamente?	Cardon e Stevens, 2004
3- Como é feita a gestão do talento na sua organização?	Hiltrop, 1999 Looney & Looney, 2005
4- Que estratégias foram utilizadas para atrair, reter e desenvolver talentos?	Sowers e Woody, 2006
5- A sua organização desenvolve projetos empreendedorismo corporativo?	Ulrich, 2014, Hisrich et Antonic, 2006
6- Fale-me desses projetos e das condições que a sua empresa cria para facilitar o desenvolvimento desses projectos?	Capelli, 2008, Smachdow, 2012, Hirsich et Antonic
7- Considera que estes projectos produzem benefícios para si enquanto colaborador?	Hisrich e Antoncic, 2001, Capeli, 2008
8- Considera que estes tipos de projectos empreendedores podem ser utilizados para a retenção de colaboradores na sua organização?	Hisrich e Antoncic, 2001

Entrevista I

João Costa- Masculino, 47 Anos, Responsável pelo departamento de Recursos Humanos.

1- Qual é o core business da sua empresa?

A “*Atlantis*” é a líder de mercado no fornecimento de *business- to-business* (B2B) serviços de entrega Express de mercadorias, o nosso *core business* é a logística e transportes, Somos uma empresa multinacional, presente em 65 países a nível mundial, e em Portugal desde de 1993.

2- Na sua organização a quantas pessoas reporta diretamente?

Somos uma empresa multinacional, estamos divididos em áreas geográficas, fazemos parte da geografia Ibéria, pelo que reporto diretamente a três pessoas, ao *country lead* de Portugal, formado por um conselho de administração, e ao *Country lead* e ao lead de recursos humanos da nossa geografia, os reportes são com uma periodicidade semanal e estamos diariamente em contacto

3-Como se estruturam os Recursos Humanos?

O departamento de recursos humanos está organizado por cinco grandes áreas: departamento de formação, departamento de recrutamento, área de desenvolvimento, departamento de políticas e benefícios, e o departamento de qualidade.

A organização do departamento de Recursos Humanos centra-se num dos valores que a nossa organização privilegia, que é precisamente a comunicação e a forma de estar muito próxima entre colaboradores, a (...) tem uma política interna de Recursos Humanos que ouve os colaboradores, integrando-os na organização e valorizando-os como parte da mesma.

4-Considera ter colaboradores talentosos na sua organização?

Sim considero ter um capital humano com talento, com competências, conhecimentos e habilidades que fazem a diferença, de facto essa é uma das prioridades da nossa organização, potenciar o nosso capital humano, os nossos colaboradores são o nosso



principal ativo. O talento tem que ser potenciado através de um conjunto de mecanismos e políticas desenvolvidas por nós, só assim conseguimos ter estes colaboradores talentosos.

5- Como é feita a gestão do talento na sua organização?

Os valores da organização e de todo o conselho de administração estão comprometidos com o desenvolvimento de todos os colaboradores, esses valores chave permitem reconhecer, identificar e desenvolver o nosso capital humano, com potencial para se tornarem líderes.

Essa gestão do talento centra-se no desenvolvimento de capacidades de liderança, planeamento e sucessão, através de programas de desenvolvimento de talentos.

Estes dois programas globais são: *Leadership Challenge* e o programa Início de Carreiras, são utilizados para apoiar os nossos colaboradores através de um plano de desenvolvimento pessoal em ambos os casos, o acompanhamento é feito de forma muito próxima, através de *coaching* de *mentoring*, feedback contínuo por parte dos responsáveis, organização de formações sobre temáticas específicas que consideramos cruciais para desenvolver os futuros líderes.

As nossas políticas de talento abrangem todos os nossos colaboradores e no final de cada ano, fazemos uma calibração de resultados avaliando o desempenho dos nossos colaboradores de forma a verificar e avaliar esse planeamento e sucessão de talentos.

6-Que estratégias foram utilizadas para atrair, reter e desenvolver talentos?

Conforme mencionado as principais estratégias utilizadas para potenciar os nossos talentos foram a incorporação dos nossos colaboradores nos nossos programas destinados ao desenvolvimento pessoal de carreiras.

Para atrair colaboradores talentosos apostamos num conjunto de estratégias que nos permitam um posicionamento estratégico no mercado de trabalho, mais especificamente apostamos em conjunto com o departamento de marketing, e com o apoio do conselho de administração, na construção de uma imagem de marca forte e atrativa para o mercado, a construção de uma *Employer Brand* consistente acrescenta-nos valor enquanto empresa multinacional e enquanto uma das principais empresa a atuar neste



segmento de mercado, a atração individual de colaboradores com interesse no trabalho internacional, como empresa sediada em vários pontos do globo, é de certa forma uma vantagem a incorporação num dos nossos escritórios participando em projectos internacionais.

O desenvolvimento de talento dos nossos colaboradores é feito com um conjunto de políticas estratégicas que nos permitam potenciar ao máximo o seu desempenho. Através da incorporação num dos nossos programas de maximização de talento, englobando um conjunto de estratégias de acompanhamento de carreira de formação e/ou mentoring dependendo da posição do nosso colaborador.

A retenção de talentos é uma das nossas prioridades, temos consciência de que nos nossos dias as pessoas estão mais suscetíveis à mudança, dessa forma, procuramos criar um conjunto de benefícios a nível pessoal e corporativo que nos permitam mantermos os nossos colaboradores.

Essas vantagens são revistas anualmente, e tem como objetivo a criação de um *commitment* entre os colaboradores e a nossa empresa.

A empresa investe em planos de carreira personalizados, atendendo às características pessoais e profissionais dos seus colaboradores como forma de reter os seus melhores colaboradores.

Queremos manter as pessoas felizes no desempenho das suas funções.

7-Que dificuldade encontrou nessa estratégia?

As principais dificuldades na implementação dessas estratégias foram sobretudo a aceitação por parte dos nossos colaboradores, de certa forma, nem sempre existe uma aceitação positiva, na maioria dos casos existe, porém temos percebido alguma resistência, sobretudo no programa de desenvolvimento de carreiras. Por outro lado, uma dificuldade inerente à implementação destas políticas de gestão de talento é a duração das mesmas, nem podemos exigir resultados positivos e um aumento de performance no imediato, os resultados são revistos anualmente para de certa forma, analisarmos o que falhou e o que podemos mudar para produzir uma maior reatividade e otimização de resultados.

8-A sua organização desenvolve projetos de empreendedorismo corporativo?

Sim, considero que a minha organização é pioneira no mercado de B2B na área dos transportes e logística, somos neste momento o ponto estratégico na Europa de toda a organização nos diversos países Europeus. A aposta em projectos de empreendedorismo corporativo tem sido ao longo dos anos uma aposta acertada, os nossos projectos apostam continuamente na inovação e na criatividade, só dessa forma podemos diferenciar-nos dos nossos concorrentes e manter os nossos colaboradores satisfeitos no desempenho das suas funções.

9- Fale-me desses projetos e das condições na empresa que facilitam esses projetos?

Os nossos clientes enquanto empresas apostam e incentivam continuamente os projectos empreendedores constituindo-se como mais-valias para nós enquanto empresa de prestação serviços B2B. Estes projectos permitem a criação de novos negócios com o apoio e a divulgação da nossa marca. Enquanto organização apoiamos a edificação destes projectos através da introdução de novas metodologias, e implementação de métodos mais eficientes, que permitam uma melhoria de performance e tempo de resposta, a aposta nestes projetos é grande e acabamos por garantir todas as condições para edificação dos mesmos, quer a nível logístico, operacional e quer a nível de recursos.

10- Que benefícios trazem estes projetos para a empresa e para os próprios colaboradores?

Enquanto empresa multinacional a implementação e edificação destes projectos empreendedores traz-nos visibilidade enquanto empresa diferenciadora que aposta na criação de novos negócios apoiando a inovação. Por outro lado evidencia para os nossos colaboradores uma motivação adicional no desempenho das suas funções.



11- Qual o papel dos colaboradores na edificação destes projetos?

Os colaboradores são parte fulcral na edificação destes projectos só com o seu empenho é possível o sucesso dos mesmos. A nossa aposta centra-se no nosso capital humano como principais mentores de implementação destes projectos.

12- Estes tipos de projetos empreendedores podem reter colaboradores talentosos?

A edificação destes projectos que apostem na criação de novos negócios, criativos e inovadores constituem uma política de retenção de colaboradores talentosos na medida em que, nos permitem dotar os nossos colaboradores de todas as condições para desenvolverem novas ideias que tragam novas perspetivas de negócio para a organização.

13- O empreendedorismo corporativo pode ser utilizado como ferramenta para reter talento nas organizações multinacionais?

Na minha opinião a criação de projectos de empreendedorismo corporativo dentro de uma organização pode ser uma ferramenta a ser pensada como incentivo a manter os melhores colaboradores, os colaboradores ao sentirem que a organização em que trabalham os apoia na edificação destes projectos e lhes dá o devido valor, sentem-se comprometidos e não estarão tão recetíveis a uma mudança.

Entrevista II

Miguel Fernandes

Masculino 26 Anos – Customer care representative.

1 - Qual é o *Core Business* da sua Empresa?

O *core business* da empresa é a prestação de serviços de transporte e logística, transporte aéreo, terrestre ou marítimo, bem como a prestação de tempos de serviço, sejam eles *Business to business* ou *business to Customer*, b2b ou b2c.

2- No seu dia-a-dia a quantas pessoas reporta diretamente?

Como somos uma empresa multinacional presente em vários países temos uma estrutura muito bem definida, especificamente eu reporto diretamente a duas pessoas, ao meu *team leader*, e ao *manager* do projeto que é a pessoa responsável pelo meu projeto.

3- Como é feita a gestão do talento na sua empresa?

Enquanto colaboradores, somos avaliados com uma periodicidade definida anualmente, quer pelos nossos responsáveis de projeto, quer por parte dos nossos clientes, e consoante o nosso desempenho dispomos de um pacote de remuneração tais como, subsídio de férias, e prémio por objetivos comuns enquanto European Desk, que será pago duas vezes por ano.

4- Que estratégias são utilizadas para atrair, desenvolver e reter talentos?

Na minha opinião as estratégias que a empresa desenvolve incidem sobretudo no desenvolvimento, coaching, e na retenção dos profissionais, pelo menos são aquelas que destacaria como mais visíveis. O desenvolvimento através de um plano de formações constantes de *E-Learning*, bem como através de um acompanhamento muito específico do nosso trabalho, pelas pessoas com maior experiência na organização que nos dão feedback semanal do nosso desempenho e dão-nos conselhos e críticas construtivas para melhorarmos o nosso desempenho. Em termos de estratégias de retenção destacaria a



própria cultura da empresa, uma cultura nórdica diferente do que estamos habituados no nosso país e a nossa política de férias que nos permite ter um período de férias mais alargado que o normal.

5- A sua organização desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo?

Sim, neste momento o próprio projeto que me encontro a desenvolver, de um ponto de vista funcional é bastante inovador no mercado, quer em termos tecnológicos quer em termos de logística, em termos tecnológicos permite-nos monitorizar em tempo real o estado de uma encomenda, a partir de um smartphone por exemplo, o que nos permite uma otimização do nosso tempo, em termos logísticos permite-nos movimentar bens e serviços 24 h sobre 24 h .

6-Fala-me de um desses projectos e das condições que a sua organização cria para facilitar o desenvolvimento desses projectos?

Ao sermos recolocados como ponto estratégico de toda a Europa é na minha opinião um desses projectos, não só pela localização mas também pela forma como a organização nos proporcionou a aquisição do *know how*, permite-nos criar soluções que nos possam por em pé de igualdade com os nossos competidores, apresentando condições muito favoráveis para as Top Brand.

7- Considera que estes projectos trazem benefícios para si enquanto colaborador?

Considero que sim que trazem benefícios para ambas as partes, para nós enquanto colaboradores permite-nos trabalhar diretamente com um gigante mundial na área das tecnologias, como é o caso do meu projeto, traduz-se na minha opinião numa forma de motivação e reconhecimento através da valorização do nosso trabalho.

Para a empresa traduz-se em aumento de volume de negócio e posicionamento de mercado.



8-Considera que estes projectos empreendedores podem ser utilizados para reter colaboradores numa empresa?

Penso que sim, na minha opinião é uma das estratégias que a organização pode utilizar, enquanto colaboradores ao termos a oportunidade de desenvolvermos projetos diferentes, com todas as condições, motiva-nos e permite-nos crescer profissionalmente. Ao termos consciência desse esforço e da aposta que a empresa faz em nós estarmos mais concentrados no nosso trabalho e conseguimos empenhar-nos mais, não pensamos em procurar outras oportunidades profissionais.

Entrevista III.

Pedro Santos- Masculino, 26 anos, Customer care representative.

1- Qual é o Core Business da sua Empresa?

A empresa onde eu trabalho atualmente tem como principal *core business* o serviço de Correio expresso nacional e internacional de mercadorias.

2- No seu dia-a-dia a quantas pessoas reporta diretamente?

Eu reporto diretamente a duas pessoas a um team lead e a um manager responsável pelo projeto.

3- Como é feita a gestão do talento na sua empresa?

Na minha opinião a gestão do talento existe mas é pouco divulgada, isto é, existem políticas e práticas de avaliação de desempenho, formações que evidenciem essa gestão, apesar de estar presente nos valores da empresa, enquanto colaborador não vejo essas práticas serem aplicadas na gestão das pessoas e das tarefas no dia-a-dia. Penso que seria mais benéfico se existisse uma aproximação aos colaboradores e um acompanhamento mais regular do trabalho desenvolvido para potencializar e otimizar o trabalho desenvolvido.

4- Que estratégias são utilizadas para atrair, desenvolver e reter talentos?

Na minha opinião, apesar de não considerar que existam propriamente políticas e práticas, considero que a Calendarização de férias é uma das estratégias utilizadas para atrair, desenvolver esses talentos, na medida em que possuímos mais cinco dias de férias que a maioria dos trabalhadores em Portugal, e por si só já é apelativo para atrair novos colaboradores, sobretudo em início de carreira como nós que acabamos por valorizar esses aspetos.



5-A sua organização desenvolve projetos de empreendedorismo corporativo?

Na minha opinião não desenvolvemos. Não considero que se desenvolvam projetos empreendedores dentro da empresa os projectos que existem não tem características inovadoras ou empreendedoras na minha opinião, uma vez que não existe nada de inovador que produza resultados no negócio.

6-Fala-me de um desses projetos e das condições que a sua organização cria para facilitar o desenvolvimento desses projetos?

O projeto onde me encontro a trabalhar permite-me trabalhar com tecnologias novas no mercado muito inovadoras, a empresa colocou ao nosso dispor as tecnologias mais avançadas em termos de comunicação com o nosso cliente, permitindo-nos um acompanhamento praticamente de todo o processo desde seu início até ao seu fim, contudo no meu ponto de vista não pode ser considerado um projeto de empreendedorismo corporativo, uma vez que não foi desenvolvido dentro da empresa.

7-Considera que estes projectos trazem benefícios para si enquanto colaborador?

Considero que sim, claramente, apesar de não estarem a ser empregues na empresa, considero que poderiam trazer motivação para os colaboradores, aumento do volume de negócios e/ou posicionamento no mercado como uma empresa empreendedora e inovadora.



8-Considera que estes tipos de projectos empreendedores podem ser utilizados para a retenção de colaboradores numa empresa?

Sim, cada vez mais podem ser vistos como estratégias de reter os melhores talentos nas empresas uma vez que motivam os colaboradores e permitem-nos evoluir no desempenho da nossa função.

Entrevista IV.

Rute Costa-Feminino 28 anos- Customer Care Representative.

1-Qual é o Core Business da sua Empresa?

A empresa tem como core business os Transportes Express de mercadorias.

2-No seu dia a dia a quantas pessoas reporta diretamente?

Reporto diretamente a duas pessoas, ao meu team-lead e ao Manager responsável pelo projeto.

3-Como é feita a gestão do talento na sua empresa?

Penso que a gestão dos colaboradores com talento é feita através de formações e *coaching*, acompanhamento semanal de evolução profissional através de feedback e de reportes do trabalho desenvolvido.

4-Que estratégias são utilizadas para atrair, desenvolver e reter talentos?

Na minha opinião as estratégias utilizadas dizem respeito sobretudo ao ambiente social e profissional que temos na empresa, ou seja a nossa cultura corporativa é completamente diferente das restantes empresas em Portugal, é um ambiente saudável de entre ajuda e colaboração entre todos, é uma cultura nórdica que acaba por premiar o valor das pessoas enquanto colaboradores e isso na minha opinião faz a diferença para atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas.

5-A sua organização desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo?

Eu considero que sim, que desenvolvemos projectos de empreendedorismo corporativo, nós acabamos por ter vários projectos ao longo do ano, e a empresa dá-nos todas as condições para desenvolvermos estes projectos, pelo que nos permite aprender bastante e desenvolver novas competências profissionais, esses projectos são sempre inovadores e bastante criativos para nós enquanto colaboradores e permite-nos estarem em contacto com novas tecnologias e otimizar o nosso trabalho.

6-Fala-me de um desses projetos e das condições que a sua organização cria para facilitar o desenvolvimento desses projetos?

O projeto que estou neste momento a colaborar é um desses exemplos, o nosso cliente é um dos principais players do mercado das telecomunicações com uma grande visibilidade nos mercados internacionais, e a nossa empresa acabou por nos dar formação num programa específico para desenvolvermos o nosso trabalho, dando-nos essa oportunidade de conhecermos outros programas. Para além disso temos tido um acompanhamento semanal para esclarecermos as nossas dúvidas.

7-Considera que estes projectos trazem benefícios para si enquanto colaborador?

Sim, para a empresa aumentam o volume de negócios e permitem-nos diferenciar-nos das nossas concorrentes diretas, para nós os principais benefícios são a constante aprendizagem de novas tecnologias para desenvolvermos do nosso trabalho e motivação de contribuirmos para um projeto desta magnitude.

8-Considera que estes projectos empreendedores podem ser utilizados para retenção de colaboradores na sua organização?

De um ponto de vista teórico o desenvolvimento destes projectos podem ser utilizados para a retenção de colaboradores, existe a perceção de que a nossa empresa está a realizar uma aposta em nós e confia no nosso trabalho, pelo que acabamos por ficar com um sentimento de gratidão, de dívida para com a empresa e de todo não procuramos no mercado outras oportunidades profissionais. Na prática as coisas acabam por ser diferentes e outras questões como remuneração por exemplo podem fazer a diferença para essa retenção de colaboradores.

Entrevista V.

Rui Correia-Masculino 35 anos – Team lead.

1- Qual é o *core business* da sua empresa?

Somos uma empresa prestadora de serviços Express, o nosso principal *core business* é o transporte de mercadorias e serviços.

2- Na sua organização a quantas pessoas reporta diretamente?

Reporto diretamente a um *Manager* responsável pelo projeto em que estou alocado e a um responsável Europeu deste projeto que acaba por acompanhar de perto o desenvolvimento do projeto.

3- Como se estruturam os Recursos Humanos?

O departamento de recursos humanos está organizado por cinco grandes áreas: departamento de formação, área de recrutamento, área de desenvolvimento, área de benefícios, e área de qualidade.

4- Considera ter colaboradores talentosos na sua organização?

Sim claro que considero, enquanto *team lead* de um projeto considero que temos colaboradores talentosos nas nossas equipas, pessoas motivadas e comprometidos com o trabalho que desenvolvem. A nossa empresa tem apostado na captação de talentos, e no seu desenvolvimento, só dessa forma é que conseguimos desenvolver projetos aliciantes e dinâmicos que impactem valor para os nossos clientes, para esse efeito temos programas específicos nesse sentido.

5- Como é feita a gestão do talento na sua organização?

O acompanhamento dos nossos colaboradores é diário, para isso temos programas de *coaching* e de *mentoring* para desenvolver a sua performance e aumentar as suas competências. Existem por outro lado, reportes semanais de cada colaborador e do trabalho desenvolvido, que nos permitem identificar algumas lacunas que possam

existir, quando de facto o trabalho não está a ser bem desenvolvido, de forma a corrigir esses erros, motivando e potencializando uma melhoria de desempenho, e reconhecer o mérito quando de facto o trabalho é desenvolvido por excelência.

6-Que estratégias foram utilizadas para atrair, reter e desenvolver talentos?

A aposta para atrair talentos tem passado pela divulgação da nossa *Employer Brand* como organização forte, dinâmica e que aposta no futuro dos nossos colaboradores, de forma a conseguirmos posicionar-nos no mercado como a principal empresa neste sector. Para isso criamos estratégias que nos diferenciem das restantes empresas valorizando sempre as nossas pessoas e dando-lhes todas as condições para se desenvolverem profissionalmente.

Ao criarmos essas estratégias e condições procuramos manter os nossos colaboradores satisfeitos no local de trabalho.

7-Que dificuldade encontrou nessa estratégia?

Em termos de atração de novos colaboradores foi sobretudo a aceitação das pessoas, em conhecer aquilo que fazemos e aquilo que desenvolvemos, no mundo em que vivemos hoje em dia a oferta é abundante pelo que as pessoas se encontram mais informadas e com menos tempo e paciência para conhecer detalhadamente as diferenças que nós possamos ter relativamente as restantes empresas, por outro lado as questões financeiras tem o seu peso, e é natural que as pessoas se sintam atraídas pelas empresas que paguem mais e lhes dêem as melhores condições (..)

No desenvolvimento de talentos a estratégia que temos implementado não tem tido grandes problemas temos um conjunto de programas nesse sentido, apesar dos nossos colaboradores compreenderem a importância destas estratégias, a aceitação dos nossos a mudança e a novos projectos nem sempre é fácil, apesar de todas as pessoas gostarem sempre de melhorar o seu desempenho (..)

A retenção de colaboradores obviamente é importante para nós, e para isso tentamos como mencionei anteriormente ser diferentes e proporcionar os nossos colaboradores as melhores condições para que se mantenham connosco, através de um reconhecimento

do seu trabalho, de proporcionar uma constante aprendizagem, e a manutenção de um bom ambiente de trabalho, diria que a principal dificuldade passa pela manutenção de um bom ambiente de trabalho, gerir tantas pessoas com características tão diferentes umas das outras nem sempre é fácil e a aceitação dessas diferenças nem sempre é fácil de um ponto de vista operacional.

8- A sua organização desenvolve projetos de empreendedorismo corporativo?

Sim considero que temos desenvolvido nos últimos anos projectos empreendedores, dentro da nossa organização, temos apostado na diferença do serviço prestado na inovação e criatividade do trabalho desenvolvido, só assim podemos entregar um serviço de excelência aos nossos clientes.

Os nossos colaboradores têm a possibilidade de desenvolver o seu trabalho de forma inovadora e criativa, a aposta em novas tecnologias é uma constante o que nos permite tornar-nos diferentes das restantes organizações.

9- Fale-me desses projetos e das condições na empresa que facilitam esses projetos?

Os projectos que temos desenvolvido procuram sempre implementar novas metodologias de forma a entregarmos aos nossos clientes uma proposta de valor superior às restantes empresas. Para isso apostamos na criatividade das nossas pessoas, na introdução de novos métodos, na inovação tecnológica, nos dias de hoje temos de aliar a tecnologia ao serviço que prestamos se não corremos o risco de sermos superados rapidamente (...)

10- Que benefícios trazem estes projetos para a empresa e para os próprios colaboradores?

Para a empresa falamos obviamente em volume de negócio, aumento dos serviços prestados e das transações. Para os colaboradores é a possibilidade de trabalharem num projeto inovador que seja motivante no desenvolvimento das suas tarefas, no sentido em que produza enriquecimento pessoal e profissional.



11- Qual o papel dos colaboradores na edificação destes projetos?

Os Colaboradores são os principais responsáveis pelo desenvolvimento dos nossos projetos, são eles que articulam todas as necessidades que os nossos clientes possam ter e acompanham todo o processo desde o seu início até ao seu fim. Para isso é importante o papel da comunicação, pois acabam por ser o ponto de contacto entre o negócio e o cliente, são os embaixadores da marca pois espalham bem a nossa missão e os nossos valores (...)

12- Estes tipos de projetos empreendedores podem reter colaboradores talentosos?

Sim na minha opinião este tipo de projectos pode ser uma forma de reter os colaboradores talentosos pois constituem uma aposta muito grande das empresas, uma aposta na inovação na criação de novos produtos e serviços prestados, e na melhoria contínua de processos é fundamental para criar valor, claramente que ao proporcionarmos estas condições os nossos colaboradores sentem-se valorizados e empenhados em continuar a trabalhar connosco. O mercado de trabalho está muito competitivo e as pessoas quando não se sentem bem num local de trabalho é natural que procurem uma mudança, é por isso que as empresas devem ter consciência de que o bem-estar dos seus colaboradores no desempenho das suas funções é essencial, e falando de colaboradores talentosos tem que ser uma prioridade (risos..).

13- O empreendedorismo corporativo pode ser utilizado como ferramenta para reter talento nas organizações multinacionais?

Na minha opinião pode sem dúvida, no sentido em que os nossos colaboradores estarão mais motivados e comprometidos connosco se tiverem a consciência de que a empresa lhes dá todas as condições para desenvolverem o seu trabalho, quer a nível de projeto, se estiverem a desenvolver projetos inovadores e dinamicos quer a nível de condições tecnologicas, na prática traduz-se numa menor probabilidade de saída, visto as pessoas reconhecerem esse esforço por parte da empresa e sentirem uma especie de dívida para com a empresa.

Entrevista VI.

Fábio Gomes-Masculinos 24 anos- Customer care Representative.

1-Qual é o *Core Business* da sua Empresa?

A nossa empresa é especialista no serviço de transportes de mercadorias e correio Express, esse é o nosso core business, somos a nível mundial uma do principal top players nesta área de negócio.

2- No seu dia-a-dia a quantas pessoas reporta diretamente?

No desempenho das minhas funções reporto diretamente a duas pessoas; ao meu *team lead* e a um manager responsável pelo projeto, que é a pessoa que tem poderes de direção sobre o projeto. Estas duas pessoas acabam por ser hierarquicamente os meus responsáveis, uma vez que acabamos por estar divididos por projetos/clientes.

3-Como é feita a gestão do talento na sua empresa?

Na minha empresa a gestão de talento é uma questão prioritária para as chefias diretas e de facto nestes últimos dois anos temos visto essa gestão a ser implementada. Na prática essa gestão é avaliada no terreno, no sentido em que temos um conjunto de métricas para atingir em termos de performance, essas métricas são avaliadas através de uma avaliação de desempenho para perceber se atingimos os objetivos delineados. Por outro lado temos também um acompanhamento semanal por parte dos nossos responsáveis, através de pequenas reuniões semanais, que nos permite ter feedback do nosso trabalho.

4-Que estratégias são utilizadas para atrair, desenvolver e reter talentos?

As principais estratégias para atrair talentos passam pela divulgação da imagem de marca da empresa, temos um conjunto de iniciativas que nos permitem aproximar do



público-alvo e passar a imagem de uma marca coesa, inovadora e atrativa para as pessoas; para mim estas questões são importantes porque permitem desmitificar algumas questões que possam estar associadas a marca e atrair novos colaboradores.

Em termos de desenvolvimento destaco as formações e o processo de *coaching* que nos permite desenvolver-nos enquanto profissionais. Por fim, em termos de retenção destaco a nossa política de férias, o nosso seguro de saúde que acaba por ser muito benéfico e os prémios de produtividade.

5-A sua organização desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo?

Nós procuramos ser sempre empreendedores no desenvolvimento dos nossos projetos, se não formos inovadores e não conseguirmos criar valor acrescentado para os nossos clientes, corremos o risco de rapidamente sermos ultrapassados (risos...) a concorrência não é assim tão pequena pelo que temos de apresentar algo diferente.

6-Fala-me de um desses projectos e das condições que a sua organização cria para facilitar o desenvolvimento desses projectos?

Concretamente os dois últimos projetos em que estive envolvido e o atual são um exemplo de projetos empreendedores, pelo impacto que criaram junto dos nossos clientes, pela inovação de procedimentos, conseguimos tornar alguns processos mais eficientes dar uma resposta mais rápida e aliar as novas tecnologias ao desempenho das nossas tarefas, o que se traduziu num aumento do volume de trabalho e numa melhoria da relação com os nossos clientes.

Em termos de condições a empresa facilitou-nos todas as condições disponíveis, tivemos formações em *e-learning* dos novos produtos, tivemos novos materiais para otimizarmos o nosso trabalho, e tivemos ainda um dia de apresentação do produto para estarmos por dentro daquilo que os nossos clientes têm no mercado.

7-Considera que estes projectos trazem benefícios para si enquanto colaborador?

Estes projetos são obviamente benéficos para ambas as partes, para a empresa traduzem-se num aumento de vendas e de volume de negócio, o que permite também aumentar a nossa reputação no mercado; para nós traduzem-se em oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências a nível profissional e pessoal, e por outro lado são motivadores porque nos permitem estar em ambientes diversos e em contacto com produtos diferentes.

8-Considera que este tipo de projectos empreendedores podem ser utilizados para a retenção de colaboradores numa empresa?

Sim considero totalmente, o desenvolvimento destes projetos podem ser adotados como ferramentas para a retenção de colaboradores talentos, uma vez que estes projetos permitem-nos expor as nossas ideias e implementa-las na prática, enquanto colaboradores é importante também nos sentirmos valorizados e se isso acontece, ou seja se a empresa nos permite ter liberdade de podermos participar ativamente num projeto defendendo os nossos pontos de vista e debatendo novas metodologias sentimo-nos realizados profissionalmente e estamos menos recetivos a uma mudança.

Entrevista VII.

Ricardo, Masculino, 24 Anos-Costumer care representative

1- Qual é o Core Business da sua Empresa?

Somos uma empresa multinacional de serviços de transportes e logística de mercadorias e correio expresso, numa ótica de *business to business e business to consumer*.

2- No seu dia-a-dia a quantas pessoas reporta diretamente?

No meu dia-a-dia reporto diretamente a duas pessoas, que são as minha chefias diretas, o meu *team lead* ou responsável de equipa, que é a pessoa que estabelece a ponte entre os colaboradores e administração e ao nosso manager responsável pelo projeto,

3- Como é feita a gestão do talento na sua empresa?

Na minha opinião a gestão de talentos na nossa empresa é feita através de duas formas uma é através da aplicação de políticas de gestão de desempenho, beneficiando os trabalhadores mais produtivos e que cumpram com excelência as métricas delineadas pelas nossas chefias, e se de facto cumprirem as métricas delineadas devem beneficiar do pagamento de prémios de produtividade pela performance atingida nesse ano. Por outro lado através dos programas de *coaching* que nos transmitem motivação para superar os desafios diários e nos permite evoluir enquanto profissionais com base na missão e valores da empresa.

4- Que estratégias são utilizadas para atrair, desenvolver e reter talentos?

Considero que as principais estratégias para atrair colaboradores talentosos são a aposta na divulgação da imagem da marca, por exemplo, temos tido algumas iniciativas alinhadas com o departamento de marketing para promover a empresa, como

apresentação da empresa em conferências, a divulgação dos nossos serviços, apostando em produtos de *merchandising*, que sintetizam aquilo que fazemos e a nossa história.

Em termos de desenvolvimento dos talentos a empresa aposta em formações e em metodologias de *coaching*, que são importantes para nos desenvolvermos como profissionais e aumentarmos as nossas competências, temos um acompanhamento permanente por parte dos nossos supervisores que nos aconselham em termos de carreira.

Quanto a questão da retenção acredito que o facto de a empresa nos dar prémios de produtividade no final de cada ano, bem como o nosso período de férias e o nosso horário de trabalho, mais reduzido do que as restantes empresas, já são estratégias para reter os trabalhadores talentosos.

5-A sua organização desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo?

Sim acredito que sim, nós somos de facto pioneiros e inovadores na prestação de serviços aos nossos clientes, a minha empresa é bastante empreendedora pois procuramos sempre acrescentar valor às nossas propostas, e encontrar novas soluções criativas, de forma a tornar-nos diferentes das restantes empresas concorrentes.

6-Fala-me de um desses projectos e das condições que a sua organização cria para facilitar o desenvolvimento desses projectos?

Um desses projetos empreendedores foi a implementação e desenvolvimento de um sistema de *tracking* de mercadorias, através do desenvolvimento de uma aplicação que permite aos nossos clientes monitorizar em tempo real o estado da encomenda e acompanhar todo o trajeto da mesma, ou seja independentemente do tipo de transporte, marítimo, terrestre ou aéreo, podem em qualquer lugar e através de um telemóvel ou computador alterar a rota de entrega e acompanhar todo o processo ao vivo 24h sobre 24 h.

7-Considera que estes projectos trazem benefícios para si enquanto colaborador?

Claro que sim, em ambas as partes considero que estes projetos trazem benefícios para os colaboradores e para a própria empresa, para nós enquanto colaboradores porque temos a oportunidade de ter contacto com a tecnologia mais atual em termos de transportes e logística o que se traduz num crescimento profissionalmente.

Para a empresa sem dúvida que é uma mais-valia em termos de posicionamento de mercado, pois permite-nos distanciar das nossas concorrentes diretas e criar melhores soluções para os nossos clientes.

8-Considera que este tipo de projectos empreendedores podem ser utilizados para a retenção de colaboradores numa empresa?

Sim, este tipo de projetos pode ser uma forma de as empresas reterem os talentos na medida em que as pessoas vêm o seu trabalho reconhecido e ficam mais comprometidas com a empresa, o que na prática se vai traduzir num melhor desempenho profissional.

Na minha opinião as pessoas gostam de ser reconhecidas pelo esforço do seu trabalho, se a sua entidade empregadora os reconhece obviamente as pessoas andam mais felizes e otimistas e provavelmente não pensaram em sair e procurar outro projeto

Entrevista VIII.

Sara Rodrigues-feminino, 25 anos-Costumer care Representative.

1- Qual é o Core Business da sua Empresa?

A empresa onde trabalho tem como principal negócio o transporte de mercadorias, e correio express por via marítima, terrestre e aérea para todo o mundo.

2- No seu dia-a-dia a quantas pessoas reporta diretamente?

Boa questão. Nós estamos organizados por equipas/projectos ou seja, no meu caso eu estou alocada a um cliente muito grande e mundialmente conhecido, trabalho diretamente para esse cliente, dessa forma, internamente reporto ao meu team lead, que é a pessoa que acompanha mais de perto o nosso trabalho, e posteriormente reporto também ao nosso responsável pelo projeto, que é a pessoa responsável por todo o projeto e que acaba por fazer a ponte entre o cliente e a nossa empresa.

3- Como é feita a gestão do talento na sua empresa?

A gestão do talento é feita por parte do departamento de recursos humanos com bastante proximidade, para com os colaboradores, estamos constantemente a ter acesso a novas formações que nos são disponibilizadas com o intuito de evoluirmos profissionalmente, temos todas as condições para tal. Penso que também o report semanal que acabamos por ter das pessoas responsáveis pelo nosso projeto é uma forma de gerir esse talento, existem sempre coisas para melhorar é um facto, mas também quando as coisas são bem feitas é importante sermos reconhecidos por isso e dá-nos motivação para continuar.



4-Que estratégias são utilizadas para atrair, desenvolver e reter talentos?

Bem, conforme frisei na questão colocada anteriormente, as estratégias para atrair reter e desenvolver talentos passam por uma proximidade entre os vários departamentos e todos os colaboradores da empresa, existe uma cultura de proximidade, uma cultura de apoio que nos permite crescer profissionalmente, que nos permite arriscar e não ter medo de errar, estas são sem dúvida as estratégias utilizadas para desenvolvimento de talentos. Em relação a atração de talentos mencionaria as estratégias de divulgação da marca, quer através das redes sociais, quer através das iniciativas de marketing que são realizadas, acabam por ser uma excelente forma de divulgação do nosso *core business*.

Quanto a retenção de talentos, apesar de estar à pouco tempo na empresa, penso que as condições de benefícios que nos dão acabam por ser uma forma de reter as pessoas, no meu caso pessoal dou bastante importância a toda a política de benefícios que temos disponíveis, sobretudo a nossa política de férias que comparando com a generalidade das empresas em Portugal é de facto uma vantagem.

5-A sua organização desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo?

Sim de facto desenvolvemos projectos empreendedores dentro da empresa, só assim nos conseguimos distanciar e diferenciar dos nossos concorrentes diretos, procuramos ser mais inovadores e garantir um melhor serviço aos nossos clientes.

6-Fala-me de um desses projectos e das condições que a sua organização cria para facilitar o desenvolvimento desses projectos?

O projeto em que estou inserida de momento, é um desses exemplos, é um projeto inovador e inédito no nosso país, sobretudo pela dimensão e prontidão de resposta de todas as equipas envolvidas, é inovador na metodologia de trabalho.

As condições que a organização nos deu foram fantásticas para facilitar o projeto, em termos de logística, a organização disponibilizou-nos um espaço físico para concentrar todas as equipas envolvidas neste projeto num só local, de modo a facilitar a comunicação, tivemos também um período de formação avançado, com uma equipa



internacional, que nos permitiu aprender a utilizar o sistema de controlo eletrónico que utilizamos neste projeto.

7-Considera que estes projectos trazem benefícios para si enquanto colaborador?

Este tipo de projetos trazem benefícios para ambas as partes, na minha opinião para a empresa estes projetos trazem competitividade e permitem-nos distanciar dos nossos principais concorrentes, em termos de posicionamento de mercado, por um lado, por outro lado, como estamos a falar de projetos de grande dimensão trazem obviamente volume de negócio à empresa.

Para nós enquanto colaboradores, trazem-nos motivação extra e empenho por poder fazer parte de um projeto desta dimensão, e permite-nos crescer profissionalmente.

8-Considera que este tipo de projetos empreendedores podem ser utilizados para a retenção de colaboradores numa empresa?

Este tipo de projetos podem claramente ser utilizados para reter colaboradores numa empresa, considero que são projetos que permitem criar condições para os colaboradores crescerem profissionalmente evoluírem e permanecerem na empresa.

As pessoas sentem-se valorizadas e motivadas de tal modo que não pensam em sair e procurar outros projetos profissionais, pois sentem-se comprometidas com o projeto e com a empresa.



Anexo III – Quadros Dados Codificados

Guião I

Análise pergunta 1: - **Qual é o Core Business da sua empresa?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Serviços de transporte de correio express e mercadorias</u>	<i>“O core business da empresa é a prestação de serviços de transporte e logística”</i> <i>“Serviço de transportes de mercadorias e correio express(...)</i>	2

Análise pergunta 2: - **Na sua organização há quantas pessoas reporta diretamente?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Duas Pessoas</u>	<i>“Reporto diretamente a duas pessoas (...)</i> <i>Empresa Multinacional, dividida em áreas geográficas, pelo que reporto diretamente a três pessoas (..)</i>	2



Análise pergunta 3: **Como se estruturam os Recursos Humanos?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Funções administrativas e desenvolvimento</u>	“O departamento de recursos humanos está organizado por cinco grandes áreas: departamento de formação; departamento de recrutamento; área de desenvolvimento, departamento de políticas e benefícios e departamento de qualidade.”	2



Análise pergunta 4 : **Considera ter colaboradores com talento na sua organização?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Capital Humano com talento</u>	<p><i>“Sim considero ter um capital humano com talento, com competências, conhecimentos e habilidades que fazem a diferença, de facto essa é uma das prioridades da nossa organização, os nossos colaboradores são o principal ativo”</i></p> <p><i>“Considero que temos colaboradores talentosos nas nossas equipas, pessoas motivadas e comprometidas com o trabalho que desenvolvem (...)</i></p>	2



Análise pergunta 5-Como é feita a gestão de talento na sua organização?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Formações,</u> <u>Coaching e</u> <u>Feedback</u> <u>constante</u>	<i>“O acompanhamento dos nossos colaboradores é diário, para isso dispomos de programas de coaching e de mentoring para desenvolver a sua performance e aumentar as suas competências”</i> <i>“Temos programas de coaching e de mentoring para desenvolver as suas competências e aumentar a sua performance”</i>	2



Análise pergunta 6- **Que estratégias são utilizadas para atrair, desenvolver e reter talentos?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Estratégias de Employer Branding</u>	“Construção de uma imagem de marca forte e atrativa para o mercado, a construção de uma <i>Employer Brand</i> acrescentar-nos-á valor” “A aposta para atrair talentos tem passado pela divulgação da nossa <i>Employer brand</i> ”	2
<u>Formação e mentoring</u>	“Conjunto de estratégias de acompanhamento de carreira de formação e mentoring dependendo da posição do colaborador”	1
<u>Benefícios Diretos</u>	“Criar benefícios a nível pessoal ou corporativo que nos permita manter os nossos colaboradores”	1



Análise pergunta 7: **Que dificuldade encontrou nessa estratégia?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
Aceitação da estratégia	<p><i>“As principais dificuldades na implementação dessas estratégias foram sobretudo a aceitação por parte dos nossos colaboradores (...)</i></p> <p><i>“ Em termos de atração de novos colaboradores foi sobretudo a aceitação das pessoas, em conhecer aquilo que fazemos e aquilo que desenvolvemos, em termos de retenção de colaboradores referia a manutenção do bom ambiente de trabalho e aceitação dessas diferenças em termos de desenvolvimento mencionaria a aceitação á mudança (...)</i></p>	2
Duração das políticas de gestão de talento	<p><i>“Uma dificuldade inerente a implementação destas políticas de gestão de talento é a duração das mesmas, não podemos exigir resultados positivos e um aumento de performance imediato (...)</i></p>	1



Análise pergunta 8- A sua organização desenvolve projetos de empreendedorismo corporativo?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Inovação e criatividade</u>	<p><i>“A aposta em projectos de empreendedorismo corporativo tem sido uma aposta acertada, os nossos projetos apostam na criatividade e inovação (...)”</i></p> <p><i>“Temos apostado na diferença do serviço prestado na inovação e criatividade do trabalho desenvolvido só assim podemos entregar um serviço de excelência aos nossos clientes”</i></p>	2



Análise pergunta 9: **Fale-me desses projectos e das condições na empresa que facilitam esses projectos?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Criação de novos negócios</u>	<i>“Estes projectos permitem a criação de novos negócios com o apoio e divulgação da nossa marca”</i> <i>“Os projectos que temos desenvolvido procuram sempre implementar novas metodologias de forma a entregarmos aos nossos clientes uma proposta de valor superior às restantes empresas e criamos novos negócios”</i>	2
<u>Performance</u>	<i>“Enquanto organização apoiamos a edificação destes projectos através da introdução de novas metodologias, e implementação de métodos mais eficientes, que permitam uma melhoria da performance”</i>	1



Análise pergunta 10: **Que benefícios trazem esses projectos para a empresa e para os próprios colaboradores?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
Criação de novos negócios	<i>“Enquanto empresa multinacional a implementação e edificação destes projectos traz-nos visibilidade enquanto empresa diferenciadora que aposta na criação de novos negócios (...)</i>	1
Motivação	<i>“ Por outro lado evidencia para os nossos colaboradores uma motivação adicional no desempenho das suas funções (...)</i> <i>“Para os colaboradores é a possibilidade de trabalharem num projeto inovador que seja motivante no desenvolvimento das suas tarefas(...)</i>	2
Aumento volume de negócios	<i>“Para a empresa falamos obviamente de um aumento de volume de negócio, aumento dos serviços prestados e transações (...)</i>	1



Análise pergunta 11: Qual o papel dos colaboradores na edificação destes projectos?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
Papel fulcral dos colaboradores	<p><i>Os colaboradores são parte fulcral na edificação destes projectos só com o seu empenho é possível o sucesso dos mesmos. (...)</i></p> <p><i>“Os Colaboradores são os principais responsáveis pelo desenvolvimento dos nossos projectos, são eles que articulam todas as necessidades que os nossos clientes (...)</i></p>	2
Papel da comunicação	<p><i>“Para isso é importante o papel da comunicação, pois acabam por ser o ponto de contacto entre o negócio e o cliente, são os embaixadores da marca pois espalham bem a nossa missão e os nossos valores (...)</i>”</p>	1



Análise pergunta 12 -Este tipo de projetos empreendedores podem reter colaboradores talentosos?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
inovação e criação de novos negócios	<p><i>“ Sim na minha opinião este tipo de projetos pode ser uma forma de reter os colaboradores talentosos pois constituem uma aposta muito grande das empresas, uma aposta na inovação na criação de novos produtos e serviços prestados, e na melhoria contínua de processos (...)</i></p> <p><i>A edificação destes projetos que apostem na criação de novos negócios, criativos e inovadores constituem uma política de retenção de colaboradores talentosos (...)</i></p>	2
Bem-estar dos colaboradores	<p><i>“ O mercado de trabalho está muito competitivo e as pessoas quando não se sentem bem num local de trabalho é natural que procurem uma mudança, é por isso que as empresas devem ter consciência de que o bem-estar dos seus colaboradores no desempenho das suas funções é essencial, e falando de colaboradores talentosos tem que ser uma prioridade (...)</i></p>	1



Análise pergunta 13: **O Empreendedorismo corporativo pode ser utilizado como ferramenta para reter talento nas organizações multinacionais?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
Compromisso	<p><i>“Os colaboradores ao sentirem que a organização em que trabalham os apoia na edificação destes projetos e lhes dá o devido valor, sentem-se comprometidos e não estarão tão recetíveis a uma mudança.”</i></p> <p><i>“Na minha opinião pode sem dúvida, no sentido em que os nossos colaboradores estarão mais motivados e comprometidos connosco se tiverem a consciência de que a empresa lhes dá todas as condições para desenvolverem o seu trabalho (...)</i></p>	2
Contribuição	<p><i>“A criação de projectos de empreendedorismo corporativo dentro de uma organização pode ser uma ferramenta a ser pensada como incentivo a manter os melhores colaboradores (...)</i></p>	1



Anexos IV-Quadros Dados Codificados

Guião II

Análise pergunta 1: - Qual é o Core Business da sua empresa?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Serviços de transporte de correio express e mercadorias</u>	<i>“O core business da empresa é a prestação de serviços de transporte e logística”</i> <i>“Serviço de transportes de mercadorias e correio express(...)</i>	8

Análise pergunta 2: - Na sua organização a quantas pessoas reporta diretamente?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Duas Pessoas</u>	<i>“Reporto diretamente a duas pessoas (...)</i> <i>“Reporto ao meu team lead e ao responsável pelo projeto”(..)</i>	6



Análise pergunta 3: Como é feita a gestão de talento na sua organização?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCCORRÊNCIA
<u>Avaliação de desempenho</u>	<p><i>“A gestão do talento existe mas é pouco divulgada, isto é, existem políticas e práticas de avaliação de desempenho, formações que evidenciem essa gestão”</i></p> <p><i>“Na prática essa gestão é avaliada no terreno, no sentido em que temos um conjunto de métricas para atingir em termos de performance, essas métricas são avaliadas através de uma avaliação de desempenho”.</i></p>	3
<u>Formações, Coaching e Feedback constante</u>	<p><i>“A gestão dos colaboradores com talento é feita através de formações e coaching, acompanhamento semanal de evolução profissional através de feedback e de reportes do trabalho desenvolvido.”</i></p> <p><i>“Por outro lado através de programas de coaching que nos transmitem motivação para superar os desafios diários e nos permitem evoluir enquanto profissionais (...)”</i></p>	2
<u>Benefícios</u>	<p><i>“Dispomos de um pacote de remuneração tais como, subsídio de férias e prémios por objetivos comuns enquanto European Desk que será pago duas vezes ao ano.”</i></p> <p><i>“E se de facto cumprirem as métricas delineadas devem beneficiar do pagamento de prémios de produtividade pela performance atingida nesse ano</i></p>	2



Análise pergunta 4- **Que estratégias foram utilizadas para atrair reter e desenvolver talentos?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Estratégias de Employer Branding</u>	“Divulgação da imagem de marca da empresa, temos um conjunto de iniciativas que nos permitem aproximar do público-alvo”	1
<u>Estratégias de Coaching, e mentoring</u>	“Em termos de desenvolvimento destaco as formações e o processo de <i>coaching</i> ” “Plano de formações constantes de <i>E-learning</i> , bem como através de um acompanhamento muito específico, pelas pessoas com maior experiência profissional”	2
<u>Cultura de Benefícios</u>	“Política de férias o nosso seguro de saúde que acaba por ser muito benéfico e os prémios de produtividade” “A nossa cultura corporativa é completamente diferente das restantes empresas em Portugal, é um ambiente saudável de entre ajuda e colaboração entre todos” “ Considero que a Calendarização de férias é uma das estratégias utilizadas para atrair, desenvolver esses talentos”	3



Análise pergunta 5-A sua organização desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo?

CATEGORIA	EXEMPLO	OCCORRÊNCIA
<u>Inovação e criatividade</u>	<p><i>“A aposta em projetos de empreendedorismo corporativo tem sido uma aposta acertada, os nossos projetos apostam na criatividade e inovação (...)”</i></p> <p><i>“Temos apostado na diferença do serviço prestado na inovação e criatividade do trabalho desenvolvido só assim podemos entregar um serviço de excelência aos nossos clientes”</i></p>	3
<u>Projectos diferenciadores</u>	<p><i>“ Nós procuramos ser sempre empreendedores nos nossos projetos, se não formos inovadores (..) nós temos de apresentar algo diferente(...)”</i></p> <p><i>Sim de facto desenvolvemos projetos empreendedores dentro da empresa, só assim nos conseguimos distanciar e diferenciar dos nossos concorrentes diretos</i></p>	2
<u>Não desenvolve projectos de empreendedorismo corporativo</u>	<p><i>“Não considero que se desenvolvam projetos de empreendedorismo corporativo (...)”</i></p>	1



Análise pergunta 6- **Fale-me desses projectos e das condições na empresa que facilitam esses projectos?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
<u>Novas metodologias</u>	<p><i>“Não só pela localização mas também pela forma como a organização nos proporcionou a aquisição de Know-how(...)”</i></p> <p><i>“ Os dois últimos projetos em que estive envolvido e o atual são um exemplo de projetos empreendedores, pelo impacto que criaram junto dos nossos clientes, pela inovação de procedimentos (...)”</i></p>	1
<u>Inovação tecnológica</u>	<p><i>“O projeto onde me encontro a trabalhar permite-me trabalhar com tecnologias novas no mercado muito inovadoras (...)”</i></p> <p><i>“Para isso apostamos na criatividade das nossas pessoas, na introdução de novos métodos, na inovação tecnológica (...)”</i></p>	3
<u>Formação e acompanhamento semanal</u>	<p><i>“A nossa empresa acabou por nos dar formação num programa específico para desenvolvermos o nosso trabalho (...)”</i></p> <p><i>“A empresa facilitou-nos todas as condições disponíveis, tivemos formações em e-learning dos novos produtos (...)”</i></p>	2



Análise pergunta 7-**Considera que estes projetos produzem benefícios para si enquanto colaborador?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
Contribuição	<p><i>“Na minha opinião numa forma de motivação e reconhecimento através da valorização do nosso trabalho (...)</i></p> <p><i>“Os principais benefícios são a constante aprendizagem de novas tecnologias para desenvolvermos do nosso trabalho e motivação de contribuirmos para um projeto desta magnitude (...)</i></p> <p><i>“Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências a nível profissional e pessoal, e por outro lado são motivadores porque nos permitem estar em ambientes diversos e em contacto com produtos diferentes.</i></p>	5
Novas Tecnologias	<p><i>“A oportunidade de ter contacto com a tecnologia mais atual em termos de transportes e logística o que se traduz num crescimento profissionalmente (...)</i></p>	1



Análise pergunta 8- **Considera que este tipo de projetos empreendedores podem ser utilizados para a retenção de colaboradores numa empresa?**

CATEGORIA	EXEMPLO	OCORRÊNCIA
Contribuição	<p><i>“As pessoas gostam de ser reconhecidas pelo esforço do seu trabalho, e se a sua entidade empregadora os reconhece obviamente as pessoas andam mais felizes e otimistas e provavelmente não pensaram em sair e procurar outro projeto (...)</i></p> <p><i>“ O desenvolvimento destes projetos podem ser adotados como ferramentas para a retenção de colaboradores talentos, uma vez que estes projetos permitem-nos expor as nossas ideias e implementa-las na prática, enquanto colaboradores é importante também nos sentirmos valorizados (...)</i></p>	2
Comprometimento	<p><i>“As pessoas sentem-se valorizadas e motivadas de tal modo que não pensam em sair e procurar outros projetos profissionais, pois sentem-se comprometidas com o projeto e com a empresa. (...)</i></p> <p><i>“Sim, este tipo de projetos pode ser uma forma de as empresas reterem os talentos na medida em que as pessoas veem o seu trabalho reconhecido e ficam mais comprometidas com a empresa (...)</i></p>	3
Crescimento profissional	<p><i>“Considero que são projetos que permitem criar condições para os colaboradores crescerem profissionalmente evoluírem e permanecerem na empresa (...)</i></p>	1



**Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas**
UNIVERSIDADE DE LISBOA